Antonio Avorio

Il marketing dei musei

seam • libri

MUSEI E PUBBLICO

Collana diretta da Emma Nardi e Benedetto Vertecchi

Cresce anche in Italia la consapevolezza che un buon sistema museale non risponde solo a un intento di conservazione del patrimonio culturale, ma ad una più ampia esigenza del pubblico, anzi dei *pubblici*, di fruire di opportunità culturali qualificate nell'intero corso della vita. Occorre elaborare specifiche strategie per la comunicazione, nei tanti modi in cui il museo indirizza ai fruitori messaggi che possono segnare il loro profilo di esperienza (*divulgazione*), e per l'apprendimento, in quanto visitare un museo È un modo per accrescere il proprio repertorio conoscitivo (*didattica museale*). Ma il museo costituisce anche un patrimonio per la società, che in quanto tale va valorizzato perché sia in condizione di offrire ai fruitori il servizio dei quali hanno bisogno (*economia del museo*)
Questa collana vuole contribuire alla definizione di una nuova cultura del museo, sviluppando in una serie di agili monografie la riflessione nei settori menzionati, sui quali troppo a lungo si è mancato di soffermarsi.

Terza Università degli studi di Roma
Dipartimento di Scienze dell'Educazione
Centro di didattica museale
Laboratorio di Pedagogia sperimentale

EDIZIONI SEAM

ANTONIO AVORIO

Il marketing dei musei

EDIZIONI SEAM

Prima edizione: maggio 1999

© by EDIZIONI SEAM
STUDIO EDITORIALE A M S.r.l.
Via degli Olmetti ,38- 00060 Formello (RM)
Tel. 069075135 - Fax 0690400023

Coordinamento editoriale:
Leonard Belcamp

Grafica:
EDIZIONI SEAM GRAFICA

ISBN 88-8179-221-4

Tutti i diritti riservati.
Le richieste di riproduzione
vanno inoltrate all'AIDROS,
Via delle Erbe, 2 - 20121 MILANO
Tel. 0286463091 - Fax 0289010863

Introduzione

A partire dalla fine degli anni Settanta è andata sempre più sviluppandosi l'idea che tecniche di gestione proprie del mondo aziendale potessero essere applicate anche nell'ambito delle organizzazioni non profit. Queste ultime, in realtà, da tempo utilizzavano strumenti tipici del marketing: basti pensare alle campagne di raccolta fondi svolte tramite corrispondenza o all'efficace uso delle pubbliche relazioni per sensibilizzare l'opinione pubblica e i governi sull'importanza del loro lavoro. Ma difficilmente vi era, da parte dei responsabili delle organizzazioni non profit, la consapevolezza della necessità di una gestione organica di tali attività; spesso inoltre l'utilizzo di tali tecniche era accompagnato da una sorte di pudore a causa dell'accezione negativa che circondava termini come marketing e promozione.

Pressioni di natura finanziaria e competitiva hanno però accelerato il processo e molte organizzazioni hanno riconosciuto la necessità di introdurre strumenti gestionali avanzati.

Si è infatti assistito ad una modificazione della domanda culturale; i consumi culturali hanno registrato, nel corso degli ultimi due decenni, un costante incremento cui è andato associandosi un mutamento nelle aspettative dei consumatori. La domanda manifesta nuove esigenze che rendono problematica la fornitura di un servizio standardizzato; «superata la fase in cui ogni tipo di esperienza, specie

se gratuita, veniva recepita in modo passivo»[1], *oggi il consumatore è più esigente e attento e indirizza le sue scelte verso quei beni e servizi che meglio possono soddisfare i suoi bisogni.*

Anche dal lato dell'offerta si sono registrati profondi cambiamenti: i musei si trovano a competere all'interno del mercato dell'intrattenimento a fianco di numerosi soggetti (dai parchi a tema, ai cinema, ai teatri, alla televisione, agli eventi sportivi ecc.).

Infine si deve ricordare come i finanziamenti pubblici da cui dipende l'esistenza stessa dei musei sono andati diminuendo.

Per rispondere a queste sfide le istituzioni museali devono cambiare. Da luoghi chiusi, destinati soltanto alla conservazione, i musei devono diventare centri di sviluppo culturale, educativo e informativo e sempre più devono soddisfare anche esigenze di divertimento connesse alla visita. Il museo non può essere un semplice contenitore di opere da offrire anonimamente al pubblico.

Ci si chiede dunque se i musei siano in grado di evolversi per adattarsi ai mutamenti avvenuti, se siano in grado di soddisfare i nuovi bisogni della domanda senza però perdere di vista la reale missione che devono perseguire (ossia la preservazione delle opere in essi custodite e l'esposizione delle stesse al più vasto pubblico possibile al fine di favorirne la crescita culturale). Ci si chiede ancora se i musei siano in grado di attivare nuovi servizi che permettano loro di trovare risorse finanziarie supplementari per far fronte alla diminuzione degli stanziamenti statali.

Una ricerca sui direttori di museo americani ha infatti permesso di evidenziare una serie di differenze di impostazione in ambito gestionale rispetto ai manager di imprese for profit. In primo luogo si è notato un minor ricorso a tecniche di analisi di mercato capaci di fornire informazioni utili sui bisogni e sulle percezioni che i visitatori hanno dei musei. In secondo luogo è emersa la propensione a considerare l'offerta museale come valida di per sé e quindi per tutti i visitatori indiscriminatamente. In terzo luogo si è manifestata la resistenza a variare i prezzi dei biglietti d'ingresso nonché degli altri servizi offerti al fine di incrementare i ricavi complessivi. Infine è stata evidenziata una minore propensione a modificare le proprie strategie di offerta, di comunicazione e distribuzione.

Perché dunque l'introduzione di una strategia di marketing management si riveli efficace, è necessario comprendere la natura dei processi di marketing.

Nel corso degli anni il marketing è andato trasformandosi. Si è passati da un orientamento al prodotto ad un orientamento alle vendite e, infine, a un orientamento al consumatore. Nei primi due stadi il marketing è orientato secondo una

[1] R. AGUIARI, *Il marketing dei musei.*

prospettiva interno-esterno privilegia le esigenze dell'organizzazione rispetto a quelle dei consumatori e dell'ambiente. Il terzo stadio ribalta invece il precedente orientamento e l'impresa si muove con una prospettiva esterno-interno. Secondo la definizione di Kotler

> *in base all'orientamento al consumatore, un'organizzazione conseguirà il successo nella misura in cui sarà in grado di individuare nel miglior modo possibile le percezioni, i bisogni e i desideri dei mercati obiettivo, assicurandone quindi il soddisfacimento attraverso la progettazione di un'offerta appropriata, comunicata, distribuita e definita nei suoi aspetti economici in modo competitivo.*

Una organizzazione non orientata al consumatore considera dunque che la propria attività ha un valore implicito e gli eventuali insuccessi sono da attribuire all'impreparazione del pubblico. Le analisi di mercato hanno un ruolo marginale, il marketing viene inteso come attività di promozione, non si ragiona in termini di segmentazione del mercato e il concetto di competizione è estremamente ristretto. Al contrario una organizzazione orientata al consumatore pone al centro della sua visione i bisogni, le aspettative i desideri dei consumatori, intraprende ricerche di mercato, attua la segmentazione del mercato, utilizza tutte le leve del marketing mix e amplia il concetto di competizione. Quando ciò avviene l'organizzazione adotta una vera visione di marketing e ciò le permette di raggiungere più facilmente gli obiettivi che si è posta. E' importante infatti sottolineare che il marketing non è un obiettivo in sé ma un mezzo a disposizione dell'organizzazione. Un museo che commissiona delle ricerche per conoscere quali sono gli aspetti che più interessano i potenziali visitatori e in base a questi programma le proprie esposizioni sta compiendo senza dubbio un'attività di marketing; ma anche un museo che analizza i bisogni, i desideri dei visitatori e sulla base di essi, compatibilmente con i suoi obiettivi artistici e culturali, modifica la propria offerta per meglio soddisfarli sta utilizzando la filosofia di marketing. La decisione se scegliere l'uno o l'altro approccio spetta solamente alla direzione del museo. Con ciò si vuole dire che i rischi di un uso non corretto degli strumenti di marketing esiste, ma che essi dipendono solamente da quali sono gli obiettivi che ci si è posti. Nel primo tipo di museo, per esempio, si è portati a privilegiare l'aumento del numero totale dei visitatori anche se questo debba avvenire a scapito della qualità culturale delle esposizioni. Nel secondo tipo di museo, pur cercando di soddisfare le esigenze dei visitatori in modo da indurli a ripetere nel tempo l'esperienza museale e a influenzare il loro comportamento, non si perde di vista la missione culturale e educativa del museo.

Per cambiare è dunque necessario che i musei adottino tecniche di gestione tipiche del mondo aziendale, una filosofia orientata al consumatore, e soprattutto una

visione strategica organica. Per fare questo dovranno innanzitutto definire in maniera precisa la missione del museo e i suoi obiettivi, in secondo luogo dovranno analizzare l'ambiente competitivo all'interno del quale si muovono, posizionare il prodotto ed approntare il marketing mix, infine predisporre un sistema di monitoraggio e controllo che permetta di valutare la corrispondenza dei risultati agli obiettivi prefissati.

A tale processo interno si deve però affiancare una modificazione della normativa riguardante i musei che, soprattutto in Italia, conferisca una maggiore autonomia giuridica e gestionale ai responsabili delle istituzioni museali, senza la quale il cammino sopra delineato difficilmente potrà compiersi.

PARTE PRIMA

LA FUNZIONE MARKETING

CAPITOLO PRIMO

ASPETTI GENERALI

1.1 Definizione della missione

Ogni organizzazione, quale che sia la sua natura, dovrebbe al momento della costituzione definire la propria missione in modo da «individuare le linee operative da seguire, determinare gli ambiti competitivi, motivare i propri dipendenti»[1].

Per missione possiamo intendere «l'obiettivo di fondo a cui l'impresa ispira la sua intera gestione»[2]. Nell'esplicitare la propria missione l'organizzazione deve tenere conto: della sua storia, delle sue preferenze attuali, dell'ambiente in cui si trova ad operare, delle risorse che ha a disposizione, delle peculiari competenze che la contraddistinguono[3].

Esprimere in modo chiaro la missione di un museo, alla luce di queste considerazioni, non è compito facile .

[1] P. KOTLER, W. SCOTT, *Marketing Management*, Torino, Prentice Hall International-Isedi, p. 55.
[2] R. ARCANGELI, *Economia e gestione delle Imprese di Servizi pubblici*, Padova, Cedam, 1995, p. 392.
[3] P. KOTLER, W. SCOTT, *op. cit.*, p.54.

Secondo Georges Henri Rivière

> Il museo è un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che svolge ricerche riguardanti le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, ne cura la comunicazione e, in particolare, le espone per fini di studio, di istruzione e di diletto[4].

Da tale definizione si ricava come il museo si dedichi fondamentalmente a due attività.

Da una parte quella che, storicamente, è sempre stata avvertita come la caratteristica principale dei musei e che consiste nella raccolta, nella conservazione e nello studio di oggetti aventi un valore storico-culturale al fine di preservarli e di tramandarli alle generazioni future. Dall'altra l'attività di esposizone presso il pubblico di quegli stessi oggetti. Per molto tempo ed ancora oggi in alcuni casi, questi due aspetti sono stati tenuti nettamente separati e molti dei direttori dei musei in passato, provavano quasi fastidio nel fare accedere i visitatori alle sale. Per visitare il British Museum all'inizio dell'800 era necessario presentare una domanda che, se accettatta, dava il diritto di accedere alle collezioni per non più di mezz'ora e rigorosamente accompagnati da un membro del museo[5]. La stessa legge italiana di tutela del patrimonio del 1939

> menziona l'obbligo di ammettere il pubblico alla visita delle collezioni: un obbligo di ammissione, appunto, inteso in modo accessorio rispetto all'attività conservativa, e perciò da essa di fatto slegato; parrebbe che conservare sia atto sostanzialmente irrelato alla capacità di rendere le opere davvero presenti all'esperienza dei visitatori[6].

Per anni così l'unico destinatario del messaggio culturale è stata la comunità degli studiosi.

Nell'ultimo decennio, invece, di pari passo con l'enorme crescita del numero dei musei, si è assistito ad un cambiamento del ruolo dell'istituzione museale nella società che impone un ripensamento dei compiti

[4] GEORGES HENRI RIVIÈRE, *La museologia*, Paris, 1989, p. 81.

[5] D. WILSON, «Il paradigma del British Museum», in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del museo*, Napoli, Liguori, 1993, p. 24.

[6] L. BARBIANI, «Musei, collezioni di oggetti e soggetti di funzioni», in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del museo*, Napoli, Liguori, 1993, p. 142.

della stessa. Da luoghi chiusi, destinati alla conservazione, i musei sono diventati centri di sviluppo culturale, educativo, informativo e sempre più devono soddisfare anche esigenze di divertimento associate alla visita. Il museo non può essere un semplice contenitore di opere da offrire anonimamente al pubblico.

Oggi, dunque, la missione di un museo diviene quella di preservare le opere artistiche e al contempo di renderle accessibili alla maggior parte possibile di pubblico allo scopo di favorirne la crescita culturale.

Nello svolgere questa missione i musei si trovano di fronte ad una serie di *trade-offs*: le attività di conservazione e diffusione entrano infatti in contrasto: per essere preservate ottimamente le opere d'arte, in linea teorica, non dovrebbero essere esposte e questo spiega in parte l'atteggiamento ostile che i curatori hanno avuto per molto tempo nei confronti dei visitatori. Ma soprattutto ai responsabili dei musei si presentano problemi di carattere finanziario che impongono scelte difficili e che fanno sì che la missione del museo sia servita meno bene di come potrebbe esserlo. L'arretramento dello Stato nel finanziamento delle cultura, in molti paesi, ha determinato la necessità per i musei di intraprendere nuove attività, da affiancare a quelle tradizionali, capaci di generare flussi di finanziamento volti ad integrare i sussidi ricevuti. Se, in alcuni paesi, si sta andando sempre di più in questa direzione permettendo che i musei che intraprendono iniziative commerciali possano sfruttare direttamente i proventi di tali azioni, in altri, tra i quali l'Italia, la mancanza di autonomia gestionale dei musei limita l'incentivo a allargare l'offerta verso servizi che permettano un ritorno economico. Tali profitti finirebbero infatti nel bilancio statale.

In questo contesto, pressati da considerazioni economiche e dalla concorrenza per l'attenzione del pubblico proveniente da tutti i settori della *leisure industry*, alcuni musei si sono aperti a logiche di marketing per cercare di risolvere i propri problemi.

L'approccio marketing nei musei ha incontrato molte resistenze; i responsabili della maggior parte dei musei crede infatti che il prestigio, l'integrità dell'istituzione venga messa in pericolo a causa dell'introduzione di queste nuove tecniche di gestione, temono che si proceda verso la ricerca di un consenso il più largo possibile a detrimento della qualità dei programmi scientifici, mal tollerano l'entrata di logiche di mercato in quella che considerano la casa della cultura. I responsabili del marketing sottolinenano invece come esso

> non è un obiettivo in se stesso, quanto un mezzo al servizio dell'organizzazione, destinato a permettere alla stessa di raggiungere gli obiettivi che si è prefissata[7].

La chiara definizione della missione e delle priorità del museo da parte dei responsabili eviteranno i rischi di uno sviluppo non controllato della funzione marketing.

Una volta stabilita quale deve essere la motivazione di fondo che guida la politica del museo i responsabili dello stesso devono provvedere a individuare le «aree di attività in cui l'organizzazione realmente agisce»[8]. Secondo Francesco Sisinni

> Il museo va articolato in almeno tre sottosistemi: della tutela; dell'esposizione; dei servizi e della promozione[9].

Il primo di questi sottosistemi ha come suoi compiti quelli di conservare, curare, inventariare, restaurare, gli oggetti facenti parte del patrimonio del museo, provvedere a curarne l'allestimento ai fini dell'esposizione, organizzare i depositi ed i laboratori. La funzione espositiva propria del secondo sistema

> è la più complessa perché consiste nel mettere in comunicazione il bene culturale con l'utente, al qual fine non basta certo esporre il bene culturale in vetrina[10].

È necessario allora che venga ricostruito l'ambiente storico nel quale le opere sono maturate per superare la decontestualizzazione delle stesse rispetto ai luoghi e ai tempi per i quali furono ideate e realizzate. Infine il terzo sottosistema riguarda i servizi e la promozione ed è questo il campo in cui i musei devono fare i maggiori sforzi per arrivare «ad una visione integrata delle strategie di offerta del patrimonio del museo, lungo l'intero percorso del rapporto dell'utente con il patrimonio stesso e con i messaggi che può comunicare»[11]. Fin dalla

[7] P. KOTLER, A. ANDREASEN, *Strategic Marketing for non-profit organizations*, Prentice-Hall, 1987.

[8] P. KOTLER, W. SCOTT, *Marketing Management*, Torino, Prentice-Hall International-Isedi, 1993, p. 55.

[9] F. SISINNI, «Il futuro dei musei in Italia», in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del museo*, Napoli, Liguori, 1993, p. 115.

[10] *Ibidem*,.

[11] *Ibid.*

entrata del visitatore tale sistema deve entrare in funzione fornendo le informazioni sul «contenitore» del museo e sulla storia delle sue collezioni spiegando come si sono formate. Deve poi continuare ad operare durante la visita aiutando attraverso guide di vario genere, attraverso la didattica e le etichette la comprensione delle opere e deve assistere il visitatore anche alla fine della sua esperienza permettendogli di approfondire gli aspetti che più lo hanno interessato.

Ognuno di questi sottosistemi deve formulare poi la propria missione inquadrandola in quella dell'organizzazione nel suo complesso.

Una volta che ogni area del museo ha definito la propria missione si deve passare ad analizzare tutti gli elementi che costituiscono o potranno costituire punti di forza o di debolezza nonché minacce o opportunità. Secondo Kotler una minaccia ambientale può essere definita come «una sfida posta da una sfavorevole tendenza o sviluppo in atto nell'ambiente, tale da poter determinare, in assenza di una specifica azione di marketing, l'erosione della posizione dell'impresa» mentre

> ci si trova di fronte a un'opportunità allorquando l'impresa gode di uno specifico vantaggio competitivo per quanto concerne uno specifico campo d'azione[12].

Si rende necessario allora capire quale è l'atteggiamento generale nei confronti del museo e dei servizi che esso offre; capire le ragioni per le quali il pubblico non visita il museo e che cosa potrebbe invece attrarlo; studiare i motivi che spingono invece ad effettuare una visita; valutare l'efficacia dei servizi offerti; capire cosa domandano ad un museo dinamico i vari gruppi che compongono il mercato potenziale di consumatori e soprattutto quale prezzo sarebbero disposti a pagare per l'esperienza museale; studiare la natura della competizione del mercato osservando il comportamento dei concorrenti che offrono prodotti sostitubili a quelli del museo (gli altri musei, le istituzioni culturali, le università, i giornali, i corsi di studio, i parchi a tema e via dicendo); infine analizzare i fattori economici, sociali, politici, geografici che potrebbero influenzare i futuri trends e di ritorno anche il sistema museale (ad esempio l'aumento o la diminuzione del tempo libero a disposizio-

[12] P. KOTLER, W. SCOTT, *Marketing management*, Torino, Prentice Hall International-Isedi, pp. 75-76.

ne di ogni persona, i sistemi educativi, il livello di reddito disponibile, l'atteggiamento politico nei confronti dell'industria culturale).

Una volta che tali dati siano stati raccolti è possibile costruire delle matrici riguardanti le minacce e le opportunità e stilare uno schema dei punti di forza e di debolezza del sistema museale.

1.2 Definizione degli obiettivi

Dopo aver definito la missione del museo si devono stabilire gli obiettivi da perseguire.

Gli obiettivi dovrebbero essere «quantitativi, realistici e consistenti»[13]. La formulazione in termini quantitativi degli obiettivi «facilita il processo direzionale, di pianificazione, attuazione e controllo[14].

Ognuno dei sottosistemi che compongono il museo presenta degli obiettivi specifici che possono entrare in contrasto gli uni con gli altri; è necessario in questo caso determinare prioritariamente una scala gerarchica «onde evitare che il proprio sistema di obiettivi perda ogni capacità di indirizzo della gestione»[15].

Tenendo conto di questa premessa è possibile delineare per ciascun sottosistema una serie di obiettivi perseguibili (tabella 1).

1.3 Analisi dell'ambiente di marketing

Una volta definita la missione e gli obiettivi il museo deve analizzare l'ambiente di marketing.

> L'ambiente di marketing è costituito dai protagonisti e dalle forze esterne all'impresa che ne influenzano la capacità di sviluppare e mantenere positivi rapporti con la clientela obiettivo[16].

I protagonisti principali dell'ambiente proprio dei musei: i musei stessi,

[13] *Ibidem*, p. 80.
[14] *Ibid.*, p. 82.
[15] *Ibid.*, p. 82.
[16] *Ibid.*, p. 177.

Tabella 1. *Obiettivi relativi ai tre sottosistemi che costituiscono l'attività del museo.*

Sottosistema	*Obiettivi*
Tutela	– Assicurare condizioni ambientali che permettano la corretta conservazione degli oggetti custoditi. – Inventariare gli oggetti. – Predisporre un efficace sistema di sicurezza. – Attrezzare un laboratorio per il restauro. – Organizzare i depositi.
Esposizione	– Esporre in maniera chiara alle diverse tipologie di pubblico gli oggetti custoditi. – Acquisire nuove opere necessarie al completamento delle collezioni. – Allestire esposizioni temporanee.
Servizi e Promozione	– Incrementare le entrate proprie del museo dell'x% (biglietti staccati, donazioni, sponsorizzazioni, abbonamenti, attività commerciali) – Diminuire i costi operativi dell'x%. – Predisporre servizi ausiliari alla visita (visite guidate, apparati didattici, conferenze, luoghi d'incontro e di ristoro, biblioteca, libreria ecc.). – Sviluppare l'attività editoriale. – Aumentare la notorietà del museo.

i loro concorrenti e il pubblico, verranno analizzati nei successivi capitoli. In questo ci soffermeremo brevemente sulle forze esterne ai musei.

Il primo fenomeno ambientale da studiare concerne la popolazione. Conoscere la dimensione, la composizione razziale religiosa e etnica, la distribuzione geografica, la distribuzione per età e sesso, la mobilità della popolazione è di notevole importanza perché permette di anticipare «l'evolversi dei bisogni e il modificarsi delle strutture di mercato»[17].

Si deve poi analizzare l'ambiente economico: lo sviluppo del reddi-

[17] *Ibid.*, p. 194.

to reale, le modificazioni nelle abitudini di spesa, il costo della vita e i tassi d'interesse hanno una immediata influenza sul mercato.

Anche l'ambiente tecnologico deve essere continuamente seguito. Le innovazioni tecnologiche possono essere sfruttate per migliorare i servizi offerti e per crearne di nuovi. Con la diffusione di Internet è possibile ad esempio la creazioni di musei on line.

Una forza esterna cui i musei devon prestare molta attenzione riguarda l'ambiente politico istituzionale. Considerato che la maggior parte delle entrate dei musei dipendono dai finanziamenti pubblici è importante per i musei creare gruppi di pressione che possano influenzare l'attività legislativa in tema di beni culturali.

Infine si devono seguire le evoluzioni all'interno dell'ambiente culturale e sociale con particolare attenzione in quanto la domanda museale è fortemente legata ai livelli d'istruzione.

CAPITOLO SECONDO

ANALISI DELL'OFFERTA

2.1 Il sistema museale: l'esempio italiano

Nel 1991 il Nucleo di valutazione del Ministero del Bilancio e Programmazione Economica, ha pubblicato una accurata indagine intitolata *L'Italia dei Musei. Indagine su un patrimonio sommerso*[1] che rilevava le caratteristiche delle unità museali presenti sul territorio italiano. Lo studio effettuato portava a 3311 il numero dei musei italiani di ogni tipo e proprietà. Nel 1983[2] i dati Istat si fermavano a 1819 mentre il Touring Club Italiano, nello stesso periodo, nella collana «Capire l'Italia» non andava oltre i 1623. Nel 1995 sempre l'Istat ha curato uno studio nel quale si giunge a 3554 musei e istituzioni similari[3].

Di questi però solo il 73% è aperto al pubblico. La differenza è spiegabile con il maggior rigore con cui le ultime rilevazioni sono state

[1] Milano, Electa, 1991.

[2] Istituto Centrale di Statistica, *Indagine statistica sui musei e le istituzioni similari*, supplemento al Bollettino Mensile di Statistica, Roma, 1983, n. 24.

[3] Istituto Centrale di Statistica, *Indagine statistica sui musei e le istituzioni similari*, supplemento all'Annuario Statistico Italiano, Roma, 1995. Per istituzioni similari sono da intendersi gli zoo e i giardini botanici.

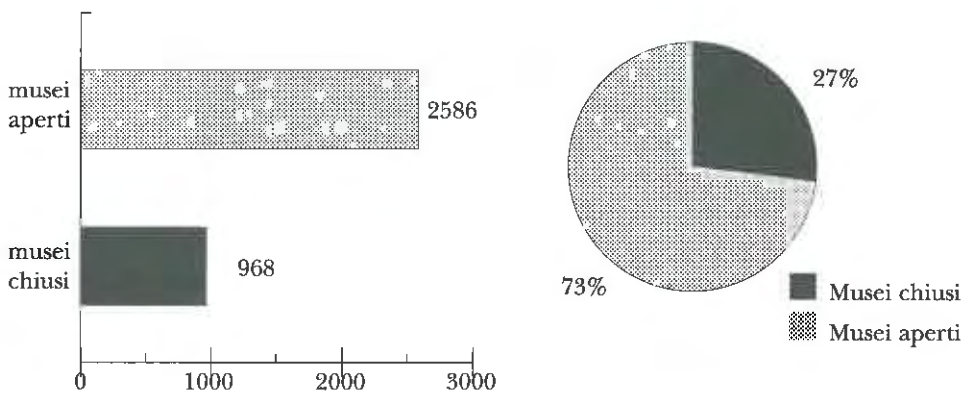
Tabella 1. *Numero dei musei italiani censiti dal 1974 al 1995*

	1974	*1983*	*1990*	*1995*
ISTAT	1817	1819		3554
Touring Club Italiano		1623		
Ministero del Bilancio			3311	

FONTE: ISTAT, Touring Club, Ministero del Bilancio

condotte e con le differenti definizioni di museo[4] che si possono adottare ma anche a causa di una serie di interventi legislativi che hanno profondamente cambiato la situazione precedente. La legge 1970 che ha comportato il decentramento regionale favorendo così l'afflusso di fondi per la creazione di nuove strutture museali, l'istituzione del Ministero dei Beni Culturali nel 1974, la legge 512 del 1982 e da ultima la legge 4 del 1993.

Figura 1. *Musei e istituzioni similari aperti e chiusi al pubblico al 31/12/92*



FONTE: ISTAT, 1995

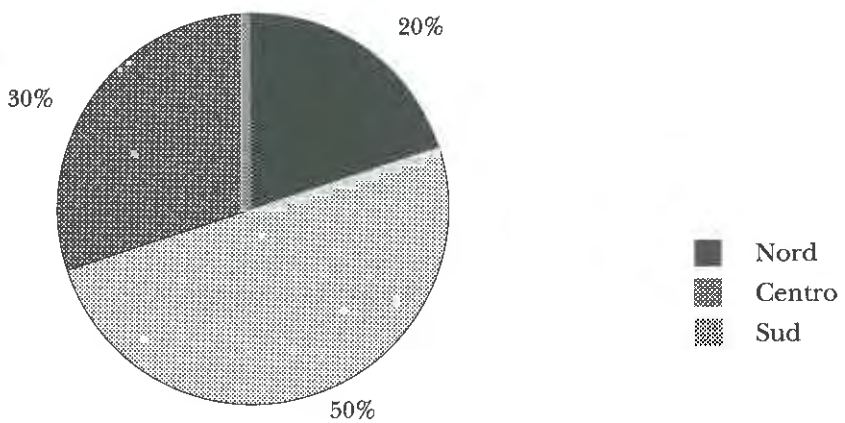
[4] L'Istat definisce i musei come «istituzioni culturali permanenti aperte al pubblico che ricercano, acquistano, conservano, studiano, espongono e valorizzano testimonianze materiali di civiltà. Svolgono, inoltre, funzioni di pubblico interesse attinenti alla tutela, alla ricerca scientifica, alla didattica, alla fruizione e alla valorizzazione relative ai beni di cui hanno titolo ad occuparsi».

Tra il 1983 ed il 1995 i musei comunali, quelli privati e quelli appartenenti ad enti ecclesiastici sono quasi raddoppiati. Cifre che testimoniano l'immenso patrimonio storico-artistico di cui dispone l'Italia, patrimonio spesso sottovalutato in termini economici tanto che solamente lo O.19-O.24% del bilancio statale è destinato al Ministero dei Beni Culturali (contro l'1% circa della Francia che conta solamente 1200 musei).

2.1.1 La classificazione. La distribuzione geografica

Dall'analisi complessiva dei dati disponibili, riferiti d'ora in avanti ai soli musei aperti al pubblico, si evince come 1294 (il 50%) musei ed istituzioni similari si concentrino nell'Italia settentrionale, 781 (il 30.2%) nel Centro e 511 (il 19.7%) nel Meridione. A fronte è necessario sottolineare come nel Sud d'Italia si trovi la maggior parte di siti archeologici visitabili nel nostro paese. Nel Nord il 76.5% dei musei sono localizzati in Piemonte, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna, nel Centro il 69% in Toscana e Lazio, e nel Sud il 62.8% in Campania, Puglia e Sicilia. In assoluto la regione italiana che presenta il maggior numero di unità museali è la Toscana seguita dall'Emilia Romagna. Se però il numero dei musei è ponderato con la popolazione la regione Marche si colloca al primo posto subito prima di Umbria e Toscana (Istat, 1995).

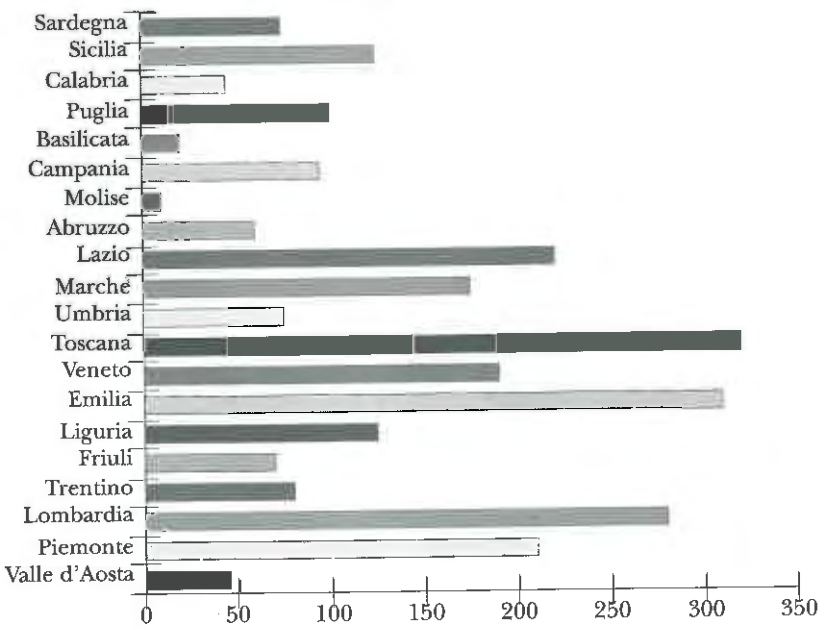
Figura 2. *Distribuzione geografica dei musei*



FONTE: ISTAT, 1995

La provincia di Roma ha il più alto numero di musei, ed è anche la città che presenta la maggior offerta, seguita da Firenze, Torino e Milano. Dato significativo perché dimostra come le grandi città abbiano nelle loro immediate vicinanze un patrimonio culturale tale da «giustificare un più attento, prolungato e diffuso itinerario di visita» (PRIMICERIO 1991: 6). Il quadro che scaturisce dalla lettura di questi dati è quello di una realtà complessa, segnata da forti squilibri territoriali in parte spiegabili con la maggiore vivacità culturale delle regioni del Centro-Nord e in parte con la storia delle autonomie locali (il 72.8% dei musei si trova nelle aree locali) più deboli nel Mezzogiorno. Si può però affermare che, a differenza di altri paesi che presentano una forte concentrazione dell'offerta in poche grandi città capaci di attrarre un numeroso pubblico, in Italia si assiste alla presenza di una rete di musei medio piccoli che, pur con le ricordate disomogeneità, attraversa il paese da Nord a Sud e che se degnamente organizzata e valorizzata potrebbe divenire un punto di forza capace di garantire un adeguato ritorno economico.

Figura 3. *Distribuzione per regione dei musei*



FONTE: ISTAT, 1995

2.1.2 Il profilo tipologico

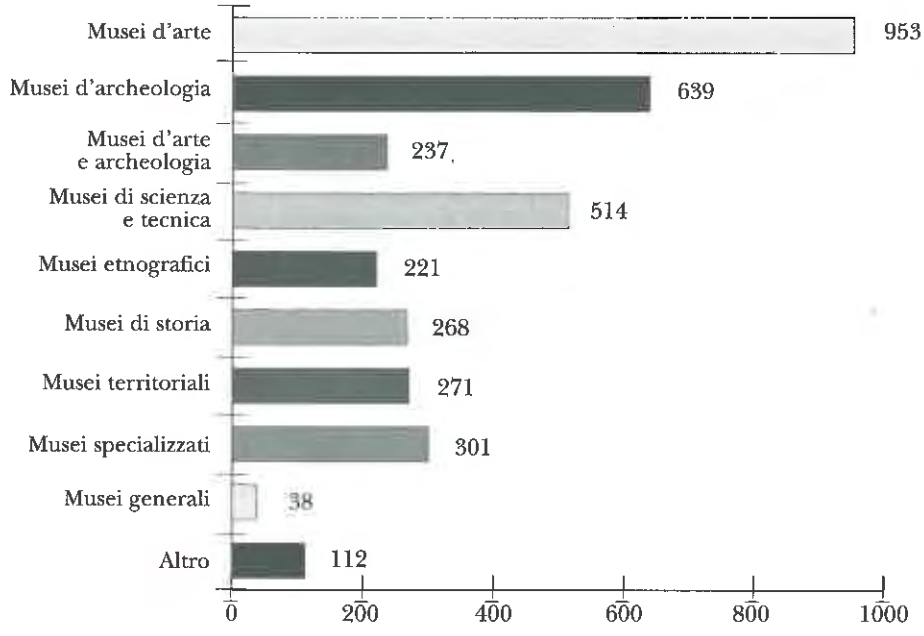
I musei possono essere distinti secondo la natura del materiale raccolto in nove categorie:

1) Musei d'arte: raccolte di oggetti d'arte e pinacoteche.
2) Musei d'archeologia: musei con collezioni e reperti prevalentemenenti archeologici.
3) Musei d'arte e d'archeologia: musei misti.
4) Musei di scienza e tecnica: raccolte scientifiche, macchine, modelli, progetti e disegni che testimoniano l'evoluzione tecnologica, nonché raccolte di scienze naturali comprensive di collezioni mineralogiche, paleontologiche, botaniche e zoologiche.
5) Musei etnografici e antropologici: raccolte di materiali relativi alle culture e alle caratteristiche delle diverse popolazioni.
6) Musei di storia: musei con collezioni di carattere storico e raccolte di cimeli. In questa categoria sono state comprese anche le case museo di personaggi illustri.
7) Musei territoriali: raccolte di materiali relativi a diversi aspetti di un territorio inteso come entità storica e culturale o etnica, economica e sociale.
8) Musei specializzati: comprendono sia le collezioni con un preciso orientamento tipologico, che i musei insoliti o di curiosità.
9) Musei generali: sono stati considerati generali quei musei che espongono collezioni eterogenee e che comunque non sono identificabili secondo un indirizzo principale[5].

In base a tale classificazione la maggior parte delle istituzioni rientra nella categoria dei musei di arte e archeologia (50%) seguiti dai musei scientifici e da quelli specializzati. Al Sud vi è una forte concentrazione di musei di arte e archeologia mentre al Nord vi è grande attenzione per i musei di scienza e tecnica (peraltro è di prossima apertura a Napoli quello che diventerà il più grande museo della scienza in Italia). Al Centro si concentrano invece i grandi musei di arte e archeologia che risultano essere anche i più visitati.

[5] La classificazione per categoria è stata mutuata dall'indagine statistica sui musei e le istituzioni similari pubblicata dall'Istat nel 1995.

Figura 4. *Il profilo tipologico dei musei*



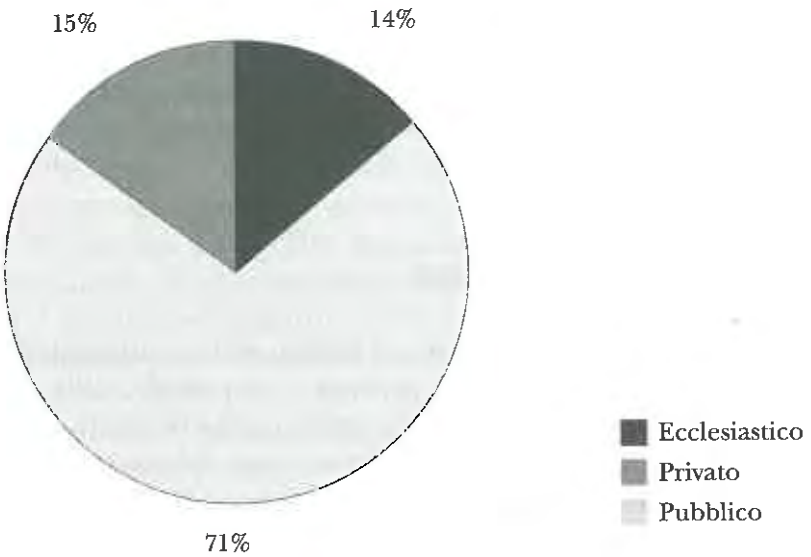
FONTE: ISTAT, 1995

2.1.3 La posizione giuridica

Dai dati emerge come la grande maggioranza dei musei italiani sia di proprietà pubblica (il 71%); seguono poi i musei privati (con il 15%) ed infine i musei di proprietà della Chiesa (che rappresentano il 14%).

Tra i musei pubblici il numero più consistente è rappresento dai musei di proprietà degli enti locali (1696 pari al 47.8% del patrimonio totale). Essi sono costituiti per lo più da piccoli musei fortemente integrati con il tessuto sociale locale, sono diffusi su tutto il territorio (anche se si concentrano in misura preponderante nel Centro-Nord a riprova della «correlazione rilevata tra la ricchezza delle regioni e l'attenzione e le risorse destinate da parte degli enti locali alla cura, l'ampliamento e la creazione di centri della memoria e delle vestigia del tempo e delle arti nell'ambito di una programmazione regionale e

Figura 5. *La posizione giuridica dei musei*



FONTE: ISTAT, 1995

comunale»[6]) e sono la testimonianza della vitalità culturale dei piccoli centri, vitalità che andrebbe tutelata attraverso una migliore organizzazione e collaborazione tra i vari enti al fine di costituire reti di musei che potrebbero migliorare la qualità del servizio e del rapporto con il pubblico senza gravare l'erario di costi eccessivi.

I rimanenti 816 musei statali (pari al 23% del totale) sono costituiti principalmente da «grandi musei» localizzati per lo più nei maggiori centri con collezioni che presentano un forte valore artistico e culturale. Sempre tra i musei appartenenti allo Stato devono essere poi annoverati i 220 musei universitari dedicati principalmente a raccolte scientifiche e relegati nella maggior parte dei casi in ambienti poco accoglienti ed angusti, mentre al contrario dovrebbero essere valorizzati per l'importante contributo che possono offrire in termini di ricerca, didattica e diffusione della cultura scientifica. Queste considerazioni sono tanto più importanti, se si considera il forte incremento

[6] PRIMICERIO, 1991, p. 8.

di visitatori che i musei scientifici hanno registrato negli ultimi quindici anni (+ 76.6%).

Il dato concernente i musei privati fa rilevare come tra il 1974 e il 1995 essi abbiano registrato un aumento impressionante (+ 99%) dovuto in parte alla maggiore facilità con cui lo Stato ufficializza le raccolte esistenti ed in parte alla minore reticenza, in passato dipendente da motivi fiscali, dimostrata dai proprietari di tali collezioni.

2.1.4 La situazione gestionale

I problemi gestionali dei musei italiani sono numerosi. Senza dilungarci in questo capitolo sulla carenza di personale, sulla inadeguatezza delle strutture e degli orari di apertura che rendono difficile la visita, sulla mancanza di supporti didattici ed informativi che non permette al visitatore di capire a fondo le opere che si trova di fronte, sulla insufficienza dei sistemi di sorveglianza che rende i musei facilmente penetrabili, sulla mancanza di luoghi di sosta e ristoro nonché di librerie e boutiques, basterà analizzare i dati raccolti dall'Istat per avere un quadro sconfortante. Solamente 2586 musei (pari al 73%) risultano aperti al pubblico, 838 musei pari al 23.5% sono però aperti solamente dietro richiesta, mentre 968 (pari al 27%) risultano chiusi. La distribuzione territoriale dei musei chiusi aumenta spostandoci da Nord verso Sud. I musei di arte e archeologia presentano un «tasso di funzionamento»[7] pari al 71%. Valore inferiore a quello registrato dai musei storici (il 77% è visitabile) e dai musei scientifici (che registrano il 76%). Per questi ultimi bisogna però sottolineare come quasi la metà di essi è aperto a richiesta, il che equivale alla chiusura considerando come essi occupino degli spazi normalmente destinati ad altri scopi (biblioteche, laboratori) e quindi limitatamente fruibili. Dei musei aperti al pubblico la maggior parte risulta appartenere ai comuni (1041 pari al 40.3%), mentre allo Stato ne appartengono 331 (12.8%). Per quanto concerne i musei privati per l' 82.5% è possibile effettuare una visita; percentuale che scende al 77.4 se si prendono in esame i musei di proprietà della Chiesa.

[7] PRIMICERIO, 1991, p. 9.

Passando ad analizzare i musei in fase di allestimento, in progettazione od in restauro si può notare come la realtà più attenta a migliorare l'esistente e a concepire nuove iniziative sia quella degli enti locali che presentano una percentuale del 10% di musei in allestimento o in progettazione. Lo Stato appare invece il più pronto nell'attività di cura del proprio patrimonio (il 7.2% dei musei statali è in fase di restauro); meno efficaci in questo senso le università (0%) ed i privati (1%).

Esaminando ancora i dati Istat[8] si rileva come nonostante il numero dei musei, nel periodo 1979-1992, sia aumentato enormemente (con una percentuale del 95.6), non altrettanto può dirsi dei musei aperti al pubblico il cui numero è salito a 2586 (84.2%). Incremento cui per giunta, ha fatto riscontro un aumento ancor più contenuto dei pezzi esposti (+ 23.2%) e del numero dei visitatori (+ 23.8%). Anche il personale è aumentato in misura inferiore a quella dei musei (+ 53%); dei 16.964 dipendenti la metà è addetta alla custodia, solamente il 66.5% del personale è alle dirette dipendenze del museo. Infine esso risulta concentrato prevalentemente nelle regioni del Centro-Sud (il personale dei musei della Toscana e del Lazio rappresenta circa un quarto di tutto il personale addetto ai musei).

Il materiale raccolto ammonta a 54 milioni di pezzi (costituito per il 64.2% dai beni naturalistici, per 16.7% dai preistorici e archeologici, per l'11.5 dai beni librari ed archivistici, per il 5.7 dai beni storici ed artistici e per l'1.8% dai beni etnografici e tecnico scientifici), di cui: il 36.3% risulta inventariato, il 27.6 catalogato e solo il 2.9% fotografato o filmato. Di tale patrimonio solo il 27.4% è esposto al pubblico mentre il restante 72.6 è in deposito presso i magazzini del museo o all'esterno.

Il 59.2% dei musei è dotato di impianti di sicurezza per furto; il 41% di impianti di sicurezza per incendio e il 29.2% non è in grado di garantire l'accesso ai disabili. Gli impianti di climatizzazione sono presenti solo nel 9.9% dei musei.

Per quanto attiene ai supporti scientifici il 45.1 dei musei possiede una biblioteca, il 25.6 è fornito di sale per studio e il 37.8 % ha un archivio.

Infine per quanto riguarda i supporti didattici, il 53.9 % dei musei ha cataloghi a stampa e guide, il 48.9 % ha fotografie e diapositive e il 30.7 % è dotato di sale da proiezione e/o conferenze.

[8] ISTAT, 1995, p. 16.

2.1.5 Il «contenitore» del museo

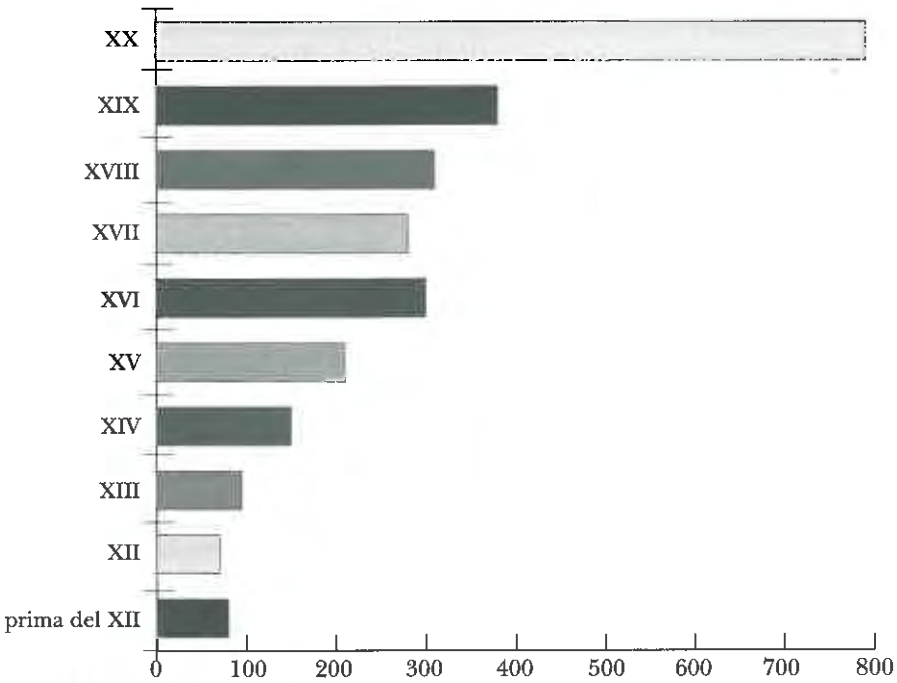
Caratteristica peculiare dei musei italiani è quella di essere ospitati in edifici storici che presentano essi stessi un elevato valore artistico-culturale ma che non si sposano con le molteplici esigenze che i moderni musei richiedono. Essi nascono infatti sotto l'impulso collezionista dei principi e dei mecenati che così soddisfacevano la loro «esigenza estetica e politica, di mostrarsi attraverso raccolte di oggetti testimoni di una storia e di una cultura e di attestare, con questo, l'importanza della loro identità»[9]. E queste prime collezioni destinate ad essere visitate da una ristretta cerchia di persone vengono situate nei palazzi patrizi dove poi sono rimaste. Con l'Illuminismo cambiano le premesse alla base della concezione stessa del museo che, da istituzione elitaria, si apre al pubblico divenendo così patrimonio di tutti. I nuovi musei concepiti in questo periodo vengono situati in alcuni degli edifici confiscati alla Chiesa da Napoleone che così si trasformano in luoghi espositivi (principalmente conventi). Di conseguenza i musei, in Italia, sono localizzati principalmente in palazzi storici fortemente integrati con il tessuto urbano progettati per soddisfare diverse esigenze, con tutti gli svantaggi che sotto vari aspetti una situazione del genere può comportare in termini di fruibilità della visita. Diviene infatti difficile raggiungere gli edifici che ospitano le collezioni se non a piedi, non facile rimuovere le numerose barriere architettoniche, né tantomeno ricavare i necessari spazi da dedicare a luoghi di ristorazione e commerciali. Ancor più complicato e costoso diviene dotare i musei di moderni impianti di illuminazione, climatizzazione ed antifurto. Bisogna infine ricordare l'enorme problema dell'esposizione stessa delle opere che, non trovando adeguati spazi né essendo possibile modificare od ampliare quelli già esistenti, sono spesso relegate nei magazzini.

Analizzando i dati Istat concernenti l'epoca di costruzione dell'edificio quanto detto sopra risulta evidente. Più della metà degli edifici che ospitano musei sono stati costruiti prima del XVIII secolo (tra questi 343 risalgono addirittura a prima del XIV secolo) e 367 prima del

[9] FRANCESCO SISINNI, «Il futuro dei musei in Italia», in *Scienza e crisi del Museo*, Napoli, Liguori, 1993, p. 112.

XIX secolo. Il 27.1% dei musei è ospitato in palazzi storici, il 20% in monasteri, conventi o chiostri e, il 6.4% in castelli o rocche mentre solo il 10% si trova in un edificio concepito espressamente per essere adibito a spazio museale.

Figura 6. *Epoca di costruzione dei musei italiani*



FONTE: ISTAT, 1995

2.2 Le caratteristiche dei musei

Il museo italiano non è grande, è anzi medio-piccolo proprio come la città che lo esprime. La sua capienza, per lo più derivata da spazi già conventuali o di palazzo, non offre naturali possibilità alle grandi gestioni del patrimonio in atto nel mondo dei musei. A ciò si oppongono anche i caratteri artistici delle strutture, che tollerano ovviamente solo un restau-

> ro e non un ampliamento distruttivo. Ciò che i musei stranieri, anche nei megamusei, raccolgono in uno spazio circoscritto, il museo italiano può dilatare verso palazzi, chiese e piazze circostanti, ospitali e sorprendenti per la loro continua offerta di bellezza e di novità[10].

Le parole di Andrea Emiliani fotografano la realtà del museo italiano che si presenta come un luogo che, al di là del suo innegabile valore artistico, non è capace di fornire ulteriori servizi in grado di agevolare la fruizione delle opere in esso esposte. Quello che da una parte è un punto di forza del sistema museale italiano forse ineguagliabile per quanto concerne la bellezza degli spazi espositivi si rileva, invece, un punto debole sotto un profilo puramente gestionale.

Essendo ubicati, nella maggior parte dei casi, nei centri storici risulta difficile per il visitatore raggiungere i musei con mezzi propri (i parcheggi sono di fatto inesistenti); spesso non vi sono neanche chiare indicazioni segnaletiche rendendo così ancor più problematico il raggiungimento del luogo espositivo. Gli ingressi, ricavati in sale adibite originariamente ad altre funzioni, sono spesso angusti e contribuiscono a formare code alla biglietteria che di solito presenta una sola cassa.

Una volta entrato il visitatore è spesso abbandonato a se stesso e alla contemplazione delle opere; non sono previste aree di sosta né tantomeno spazi verdi che possano facilitare la visita, renderla meno faticosa ed aumentare la soddisfazione che se ne ricava. Le etichette che, dovrebbero aiutare il visitatore nella comprensione delle opere che sta ammirando, sono scritte in un linguaggio tecnico difficilmente comprensibile e soprattutto raramente sono tradotte in almeno una altra lingua; nelle sale quasi mai sono presenti apparati informativi e la possibilità di visite guidate è limitata. Ancor più rari sono gli spazi adibiti alla lettura e allo studio e solo la metà dei musei ha una biblioteca. Sono carenti i supporti didattici sia quelli destinati al pubblico «generale» che quelli dedicati al pubblico scolastico. Rari sono anche i cicli di lezioni su specifici argomenti inerenti le collezioni dei musei e l'organizzazione di convegni. Questo a dimostrazione della tendenza della grande maggioranza dei musei italiani a rinchiudersi in se stessi, incapaci di aprirsi verso l'esterno e di «rompere l'isolamento

[10] ANDREA EMILIANI, «Il Museo italiano: limiti e potenzialità», in *Economia della cultura*, n. 2, Bologna, Il Mulino, 1992, p. 6-11.

che deriva dalla loro origine di strutture per la comunicazione tra dotti e privilegiati per diventare centri di una comunicazione sociale, rivolta a una grande quantità e varietà di destinatari»[11].

Quasi inesistenti bar e ristoranti; presenti solo in alcuni musei improvvisate librerie che non offrono una grande varietà di materiale. Ignorata la vendita per corrispondenza. Limitati, nella stragrande maggioranza dei casi, alle cartoline e ai poster i prodotti che possono essere acquistati a ricordo della visita. Ancora non del tutto sufficienti gli impianti di sicurezza per il furto e per l'incendio che non sono in dotazione se non nel 60% dei musei per quanto concerne i primi e nel 40% per i secondi. Scarse le risorse finanziarie che non consentono ai responsabili dei musei di intraprendere efficaci politiche di acquisizione facendo così del museo italiano una istituzione che rimane ferma, almeno per quanto riguarda i musei di arte, ai primi anni del novecento. Nel triennio1976-1978 solo il 14% dei musei statali ha accresciuto le proprie collezioni attraverso acquisti sul mercato; mentre un ricorso al mercato più accentuato è da registrare nel caso dei musei provinciali i quali hanno aumentato, in questo modo, le loro collezioni del 32%. Poco efficaci sono anche le attività di catalogazione e schedatura che non permettono neanche di effettuare una esatta stima del patrimonio effettivamente posseduto. I depositi dei musei sono pieni di materiale accatastato che a volte presenta un grande valore artistico e che così rischia di andare perso o di essere facile preda di ladri. Altro annoso problema caratterizzante i musei italiani è costituito dalla insufficienza di personale; i soli musei statali, in totale avevano nel 1986 alle loro dipendenze 10.984 effettivi con una media per museo inferiore alle venti unità. Di questi la grande maggioranza è rappresentata da custodi ed operai che costituiscono il 63.7% ed il 18.7% del personale totale. Solamente il 17.6% degli impiegati è, invece, addetto alle funzioni di gestione e sviluppo e per lo più si tratta di curatori e storici dell'arte.

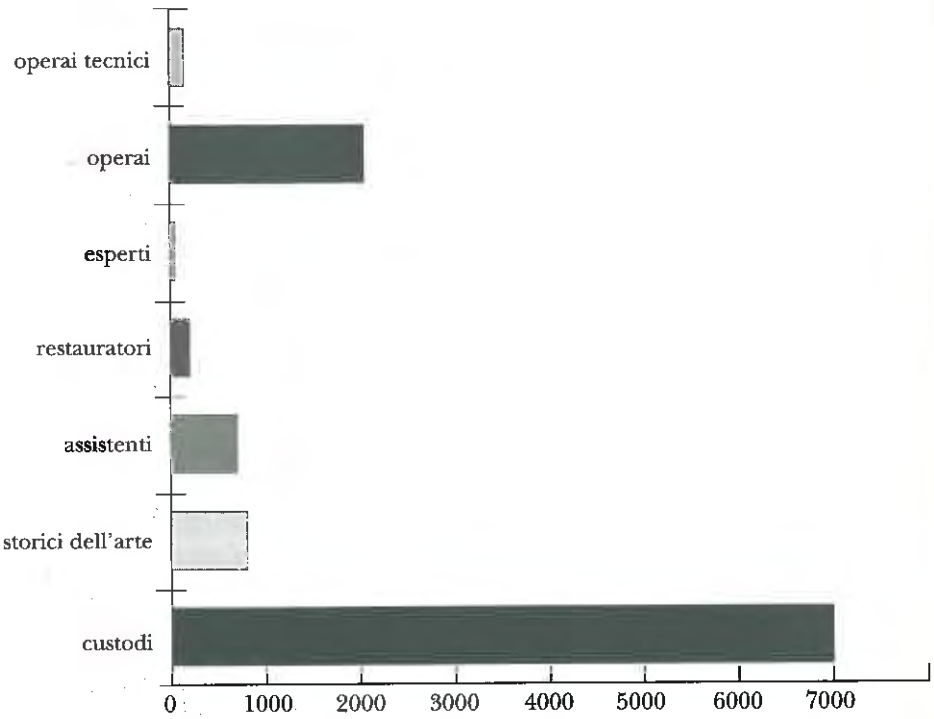
Il volontariato non è adeguatamente sfruttato: se nei musei privati i lavoratori volontari sono in numero maggiore di quelli salariati nei musei pubblici la loro presenza è pressoché ignorata ad eccenzion fatta dei musei comunali che dispongono di un discreto numero di volontari pari al 29.4% del personale.

[11] F. Sisinni, «Il futuro dei musei in Italia», in *Scienza e crisi del Museo*, Liguori, Napoli, 1993, p. 113.

Altra peculiarità dei musei italiani è quella concernente la distribuzione dei visitatori che si concentrano prevalentemente lungo l'asse Venezia-Firenze-Roma-Napoli ignorando i centri minori. Inoltre in queste città i visitatori affollano solo alcuni dei musei presenti rendendoli spesso invivibili (basti pensare alle file che regolarmente ogni estate affliggono gli Uffizi) e peggiorandone così la qualità della visita.

Da un punto di vista strettamente amministrativo caratteristica dei musei italiani è la loro assoluta mancanza di autonomia a differenza

Figura 7. *Distribuzione del personale dipendente dei musei statali per ruolo professionale*



FONTE: ISTAT, 1995.

di quanto avviene in molti altri paesi, primi fra tutti quelli anglosassoni. In Italia è stata adottatta una struttura fortemente centralista che ha al suo vertice il Ministero dei Beni Culturali istituito nel 1974. Da esso dipendono le Soprintendenze, organi periferici che «attuano a livello territoriale la politica di tutela e valorizzazione decisa dalle

autorità centrali»[12]. Le Soprintendenze coordinano l'attività dei musei (che giuridicamente non sono altro che un ufficio interno della Soprintendenza) i quali, in tale modo, non hanno possibilità di gestione autonoma dei propri mezzi e del proprio bilancio, di iniziativa, di programmazione economica e culturale. Non possono infatti partecipare ad aste, né possono autonomamente fissare le tariffe d'entrata e neanche gestirne gli introiti che confluiscono direttamente nel bilancio del Ministero che provvede poi a ripartirli.

2.3 Analisi della concorrenza

I musei fino ad oggi non hanno prestato molta attenzione allo studio dei concorrenti partendo dalla considerazione che i «prodotti» delle istituzioni culturali siano differenti gli uni dagli altri[13]. Il fatto stesso di occupare una speciale nicchia di mercato e la considerazione dell'esistenza di forti barriere all'entrata rafforzavano tale convinzione. Bisogna invece constatare come la diminuzione del tempo libero a disposizione degli individui faccia sì che essi cerchino di ottimizzarlo e di economizzarlo. Di conseguenza i musei devono includere tra i possibili competitori tutti coloro in grado di offrire alternative alla visita tra le quali il consumatore può scegliere[14]. Se «un consumatore pensa che la visita ad un museo entra in concorrenza con l'attività di giardinaggio o con l'organizzazione di un rinfresco per gli amici, allora, queste attività diventano concorrenti del museo»[15].

Per meglio comprendere il mercato in cui i musei si trovano a competere converrà analizzare, da una parte i prodotti ed i servizi che essi offrono, dall'altra i bisogni manifestati dalla domanda che essi sono in grado di soddisfare.

[12] GIORGIO BROSIO e WALTER SANTAGATA, «I Musei», in *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo*, Edizioni della fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1992, p. 223.

[13] JEAN-MICHEL TOBELEM, «De l'approche marketing dans les musées», in *Publics ed Musées*, n. 2, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1992, p. 55.

[14] R. BLATTBERG, C. BRODERICK, «Marketing of art museums», in *The Economics of Art Museums*, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, p. 330.

[15] P. KOTLER, A.R. ANDREASEN, *Strategic Marketing for non-profit organization*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987.

Oggi i musei sono diventati delle organizzazioni complesse che offrono una ampia gamma di servizi per ognuno dei quali è possibile rinvenire dei concorrenti attuali o potenziali. Secondo la definizione di Georges Henri Rivière, poi ripresa dall'ICOM,

> il museo è un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che svolge ricerche riguardanti le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, ne cura la comunicazione e, in particolare, le espone per fini di studio, di istruzione e di diletto[16].

Da una parte dunque i musei svolgono una attività di ricerca nell'ambito della propria disciplina, dall'altra devono diffondere presso il pubblico i risultati dei loro studi e le conoscenze acquisite a riguardo delle opere affidate alla loro tutela. La prima di queste attività può essere, a sua volta, segmentata in sotto attività che vanno dalla acquisizione delle opere alla loro conservazione e al loro studio; attività che i musei svolgono in condizioni di quasi monopolio se si eccettuano forse le università e alcuni centri studi. Ed è allora con queste organizzazioni che entra in competizione per la raccolta di finanziamenti che possono provenire dallo Stato (ed è il caso più frequente per quanto riguarda i musei europei) o dai privati, siano essi semplici cittadini, fondazioni od imprese.

La seconda attività, concernente la diffusione dei risultati delle ricerche e delle conoscenze relative al patrimonio del museo, si sostanzia nella offerta di programmi educativi, nella pubblicazione di scritti, nella organizzazione di mostre e convegni, fino alla stessa esposizione delle collezioni. In questo campo i musei trovano una maggiore concorrenza che viene esercitata da case editrici, da giornali, da associazioni culturali, da corsi di studio universitari e non. Se è vero che il museo rispetto ai suoi concorrenti ha «il vantaggio di consentire un'esperienza diretta con l'opera»[17], è anche vero che tale vantaggio corre il rischio di essere vanificato «se non vengono approntati gli strumenti atti a favorire un'agevole comprensione del materiale espo-

[16] GEORGES HENRI RIVIÈRE, *La muséologie*, Paris, 19-89, p. 81.
[17] R. AGUIARI, *op. cit.*

sto e a creare le condizioni ottimali per trarre reale godimento dalle collezioni conservate»[18]. Naturalmente gli stessi musei entrano in competizione tra di loro. I musei di scienze hanno una capacità di attrattiva superiore rispetto a quelli di arte e archeologia soprattutto presso il pubblico dei bambini; i secondi dovrebbero dunque porre in essere strategie capaci di recuperare questa parte di domanda. È stato calcolato che se l'Art Institute di Chicago riuscisse a catturare il 10% dei visitatori del Museum of Science and Industry aumenterebbe il suo pubblico del 25% generando oltre 4 milioni di dollari di entrate addizionali[19].

Inoltre le stesse città in molti casi rappresentano un pericoloso concorrente per i musei; la «sola atmosfera delle città d'arte»[20] pare essere in grado di soddisfare la domanda di ricreazione e educazione dei visitatori.

> Una indagine fatta per la città di Venezia mostra che una parte sorprendentemente piccola dei turisti visita effettivamente i musei che di Venezia hanno fatto la fama mondiale. San Marco è visitata solo da un quinto dei turisti di Venezia, l'Accademia da un sesto solamente[21].

Un'altra forma di concorrenza viene dalla realizzazione, sempre maggiore, di mostre. Alcune istituzioni (ad esempio Palazzo delle Esposizioni a Roma o Palazzo Grassi a Venezia) si dedicano in via esclusiva a tale attività sottraendo così visitatori ai musei. «Certamente nel successo delle mostre sussiste una componente effimera, legata alla moda e alla mondanità»[22] che soddisfa quella che ho definito la «domanda di status», è però anche vero che le mostre hanno saputo incontrare un grande favore presso il pubblico grazie ad una immagine più viva e attuale di quella che offre il museo.

Per quanto concerne invece l'analisi della concorrenza studiata dal punto di vista della domanda bisogna interrogarsi innanzitutto sul perché i visitatori scelgono di impiegare il loro tempo libero effetuan-

[18] *Ibidem.*
[19] R. Blattberg, C. Broderik, *Marketing of Art Museum*, cit., p. 338.
[20] G. Brosio, W. Santagata, *op. cit.*, p. 246.
[21] *Ibidem.*
[22] F. Sisinni, *op. cit.*, p. 113.

do una visita in un museo e far poi riferimento a quelle istituzioni che soddisfano gli stessi bisogni così ricavati. Successivamente nell'analizzare i bisogni della domanda soddisfatti dai musei dovremo dividere quest'ultima in due grandi categorie. Da una parte la domanda del pubblico che si concreta nella visita del museo, dall'altra quella esercitata dai donatori che ha come sua manifestazione finale la donazione di denaro o opere[23].

Abbiamo già visto come le ragioni principali che spingono alla visita possono essere raggruppate in tre categorie principali: ragioni socio-ricreative, ragioni educative e ragioni reverenziali. Per quanto concerne le prime studi condotti al Dallas Museum of Natural History e al Natural History Museum di Londra dimostrano come la causa principale della visita debba essere ricercata nella voglia di divertimento, di svago, di ricreazione[24]. Diretti concorrenti dei musei per quanto attiene a questo tipo di domanda sono i cinema, i concerti, i teatri, i parchi tematici, le manifestazioni sportive, e altre attività ricreative. Tutti questi competitori sono al momento capaci di generare una attrattiva più forte di quanto non possano fare i musei considerati da molti noiosi. Secondo Penny Wheatcroft

> Museums can never compete on equal terms with theme parks and other organitations purely devoted to entertainment, because we have the added responsability of caring for the national collections, carrying out research and providing access to the public[25].

La domanda di educazione appare essere un'altra forte motivazione alla visita. Tale domanda può essere soddisfatta dalla televisione, dai giornali, dai film, da associazioni culturali, da home video, da corsi di studio. Per essa valgono le considerazioni fatte precedentemente sul lato dell'offerta.

Infine secondo l'antropologo Nelson Graburn i musei possono offrire «a personal experience with something higher, more sacred,

[23] *Ibidem.*

[24] GORR, MAHNKEN, NORDSTROM, WALLS, *A profile of visitor: The Dallas Museum of Natural History*, University of Dallas, 1980.

[25] In *Exhibitions in Museums*, Leicester University Press, London, 1991, p. 6.

and out of the ordinary than home and work are able to supply»[26]. Sotto questo aspetto i musei hanno pochi concorrenti, rinvenibili forse in chiese, in altri siti artistici e in parchi naturali. Si può inoltre evidenziare come una parte della domanda è influenzata da motivazioni di status in base alle quali il «consumo» di prodotti culturali è fonte di distinzione sociale. Sotto questo profilo il numero di concorrenti dei musei si dilata includendo tutte le organizzazioni che forniscono beni e servizi cui è possibile associare tale valore simbolico.

Infine bisogna analizzare i concorrenti con cui il museo si trova a competere nell'ambito delle donazioni. In questo segmento il museo deve vincere la concorrenza di chiese, istituti di ricerca, ospedali, biblioteche, teatri, compagnie di ballo, orchestre, istituzioni educative, associazioni di volontariato e centri di recupero. Ognuna di queste organizzazioni offre i medesimi benefici al donante in termini di «prestigio sociale e contribuzione al benessere del genere umano»[27]. È necessario dunque per i musei poter differenziare i servizi offerti in modo da attrarre maggiormente i possibili donatori, capire cosa possono offrire al donatore potenziale che le altre organizzazioni non sono grado di fare. Per esempio i musei potrebbero predisporre

> viaggi e visite di mostre appositamente per loro, corsi di educazione artistica, video e audio cassette per la visione a casa. Ancora potrebbero assistere i giovani collezionisti spiegando loro come le collezioni vengono formate, insegnare loro come iniziare o espandere una collezione, offrire speciali lezioni e conferenze tenute da esperti di arte e collezionismo[28].

[26] N. GRABURN, «The museum and the visitors experience», in *The visitor and the museum*, Seattle, 1997, p. 532.

[27] R. BLATTBERG, C. BRODERICK, «Marketing of Art Museums», in *The Economics of Art Museums*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, p. 334.

[28] *Ibidem*.

CAPITOLO TERZO

ANALISI DELLA DOMANDA

3.1 Domanda esplicita e domanda potenziale

Scopo dell'analisi della domanda è quello di individuare tutti i consumatori verso i quali indirizzare le azioni di marketing. I segmenti di mercato più importanti per i musei, in quanto da essi ritraggono finanziamenti per l'attività sono cinque:
1) gli Enti Pubblici (tutti i livelli di governo dallo Stato ai Comuni);
2) l'Unione Europea;
3) gli sponsor, le fondazioni ed i donatori;
4) gli acquirenti dei diritti di riproduzione e di esposizione;
5) i visitatori[1].

Una volta definita la segmentazione del mercato (che verrà sviluppata dettagliatamente nel terzo capitolo) il museo deve effettuare la scelta dei segmenti obiettivo in cui operare ed infine posizionare il prodotto offerto.

[1] D. BERGER, «Il Mercato delle Riproduzioni di Opere d'Arte», in *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994, p. 93.

Il primo segmento è il più importante dal punto di vista finanziario in quanto in tutti i maggiori paesi lo Stato sovvenziona l'attività dei musei che, senza tale aiuto si vedrebbero costretti a chiudere. Le possibilità di intervento non sembrano molte; si può persino ipotizzare che in virtù delle difficoltà di bilancio che incontrano i vari paesi si possa registrare una diminuzione delle somme stanziate a favore dei musei.

I musei dovrebbero invece cercare di fare maggior ricorso ai fondi messi a disposizione annualmente dall'Unione Europea che potrebbero servire a finanziare progetti di ricerca.

Anche il terzo segmento riveste una certa importanza soprattutto nei paesi anglosassoni dove una quota notevole di fondi è devoluta ai musei e dove molte imprese sponsorizzano mostre allestite dai grandi musei; è pertanto necessario per le istituzioni museali sviluppare politiche volte ad incentivare tale canale di finanziamento.

I diritti di riproduzione e di esposizione potrebbero rappresentare una sicura fonte di entrata e anche in questo caso sono possibili azioni più incisive da parte dei musei.

L'ultimo segmento è rappresentato dal pubblico. Per molti anni i musei non hanno dimostrato grande interesse nel conoscere dettagliatamente la composizione dei propri visitatori.

Visitare il British Museum negli anni immediatamente successivi alla sua fondazione presentava una serie di difficoltà (era infatti necessario passare un esame e una volta superatolo non era possibile accedere alle collezioni che per poche ore ed in giorni prefissati), che scoraggiavano i potenziali visitatori. Questo perchè nell'idea dei conservatori il museo prioritariamente doveva arricchire le sue dotazioni di opere d'arte e preservarle per le generazioni future piuttosto che renderle accessibili ad un vasto e numeroso pubblico. Questa impostazione di fondo nel corso degli anni è andata attenuandosi ma ancora, ad inizio secolo, nella legislazione italiana concernente la disciplina dei musei la necessità di presentare le opere al pubblico veniva relegata negli ultimi articoli come fosse una attività marginale. Ancora oggi in una recente intervista il filosofo francese Claude Lévi-Strauss afferma che i musei sono fatti in primo luogo per gli oggetti e solo secondariamente per i visitatori[2].

[2] C. LÉVI-STRAUSS, intervista in *Le Débat*, n. 70 (mai-aout, 1992).

Questa concezione «conservativa»

> con il passare del tempo si è fatalmente trasformata in conservatrice e ha prodotto l'estraneità al bene culturale della gente. Mentre tale gestione conservatrice negava la centralità alla fruizione, la domanda di cultura ha continuato a crescere spontaneamente, senza peraltro produrre ricadute positive sull'offerta, e anzi determinando esiti preoccupanti: congestione delle grandi città d'arte, caduta della qualità della fruizione, sottoutilizzo di quote consistenti del patrimonio e insufficiente sviluppo dell'offerta in vaste aree territoriali, in non pochi casi problemi di conservazione del bene[3].

Da quanto detto si può capire il perché i musei non abbiano mai studiato il proprio pubblico non curandosi di sapere quale era la soddisfazione che esso ritraeva dalla sua esperienza ed invece abbiano sempre preferito ragionare in termini di pubblico indifferenziato partendo dall'assunto che il solo contatto con gli oggetti custoditi nelle sale del museo fosse in grado di soddisfare il visitatore.

Negli ultimi anni si è invece cominciato a prestare una maggiore attenzione nei confronti del pubblico cercando di studiare il profilo di chi decide di utilizzare il proprio tempo libero per visitare musei e gallerie e, di conseguenza capire anche come meglio servirlo. Inoltre le crescenti difficoltà finanziarie impongono ai responsabili dei musei la necessità di attrarre un maggiore corpo di visitatori e per fare questo è fondamentale capire cosa i visitatori cercano recandosi in un museo. L'analisi del pubblico rappresenta per i responsabili dei musei una fonte di conoscenza e di interpretazione che li aiuta a concepire, orientare, verificare e eventualmente rimettere in discussione i loro progetti e le loro azioni in modo tale da migliorare la comunicazione tra i visitatori e gli oggetti e, in definitiva, con i musei stessi.

Ancora l'analisi serve a mettere in luce le priorità necessarie per poter stabilire una politica concernente il pubblico. Una direttrice di un grande museo americano ha recentemente affermato che è necessario «conoscere chi sono i visitatori, da dove vengono, come cambiano nel tempo, cosa vogliono e quali sono state le loro esperienze durante la visita»[4].

[3] S. Gorelli, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994.

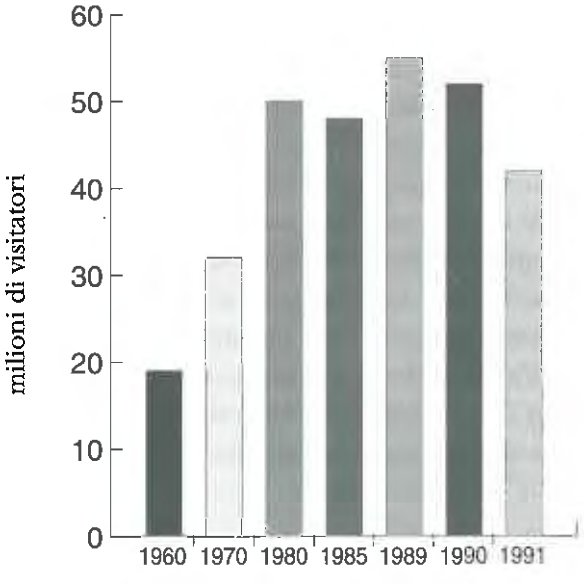
[4] A. d'Harnoncourt, «The Museum and the Public», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, p. 35.

Inoltre partendo dalla conoscenza di chi fequenta i musei (domanda effettiva) è possibile contemporaneamente verificare l'assenza di determinate categorie di visitatori potenziali.

3.1.1 Sviluppo della domanda esplicita e della domanda potenziale

Se si osserva l'andamento della domanda museale nel corso degli ultimi trenta anni, si nota come nella maggior parte dei paesi occidentali si sia verificata una fortissima progressione nel numero delle visite. In Italia si è passati dalle poco più di sedici milioni di presenze registrate nel 1960 alle oltre cinquantacinque registrate nel 1989. Negli anni successivi si è avuta una forte flessione dovuta in parte all'aumento del prezzo della visita ma a partire dal 1992 si sono registrati segnali di ripresa ed oggi si assiste nuovamente ad un massiccio incremento delle presenze.

Figura 1.



FONTE: *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990,* 1994.

In Francia il pubblico dei musei nazionali è passato dai nove milioni del 1980 ai quindici del 1991.

In America si è passati dalle 200 milioni di entrate registrate nel 1965 alle 500 sul finire degli anni Ottanta, tanto che visitare musei è divenuta la pricipale attività svolta dagli americani durante il tempo libero[5].

Tabella 1. *Evoluzione delle entrate nei musei nazionali francesi (paganti e gratuiti, in milioni di entrate)*

	1980	*1981*	*1982*	*1983*	*1984*	*1985*	*1986*	*1987*	*1988*	*1989*	*1990*	*1991*
Louvre	3.2	2.5	2.6	2.9	3.0	3.2	2.7	2.8	3.0	3.8	5.3	5.0
Versailles	2.8	2.9	3.4	3.4	3.6	3.8	3.4	3.2	3.5	4.2	4.1	3.9
Orsay	–	–	–	–	–	–	1.3	2.6	3.2	3.1	3.0	2.8
Altri musei nazionali	3.4	3.6	3.7	3.5	3.9	4.2	3.0	3.3	3.6	3.2	3.4	3.3
Totale	9.4	9.0	9.7	9.8	10.5	11.2	10.4	11.9	13.3	14.3	15.8	15.0

FONTE: DMF/DEP (Ministère Culture et Communication), 1990

Questi dati riguardano però il numero delle visite ma non ci dicono niente sui visitatori.

Dall'analisi invece del tasso di frequentazione si può notare come, nello stesso periodo, esso sia rimasto sostanzialmente stabile: per quanto riguarda la Francia, che più di altri paesi si è occupata di studiare tali fenomeni, dalla famosa inchiesta di Bourdieu e Darbel del 1969 ad oggi, il tasso di frequentazione dei musei è aumentato del 3% passando dal 27 al 30%. Sembra dunque improprio parlare di democratizzazione delle visite.

L'incremento delle visite è dovuto a tre fenomeni: innanzitutto più persone corrispondono al profilo del visitatore tipo che, come vedremo successivamente, ha una elevata istruzione, è relativamente giovane e percepisce un buon reddito; secondariamente è aumentata la frequenza media con cui i visitatori si recano nei musei (in Francia negli ultimi trenta anni è passata da tre a quattro visite all'anno); infine si è notevolmente sviluppato il turismo internazionale.

Ciò significa che i visitatori che affollano i musei rispondono alle seguenti caratteristiche:

[5] H. FALK, L. DIERKING, *The Museum Experience*, Washington, Whalesbackbooks, 1992, p. XIV.

1. sono prevalentemente studenti, diplomati e laureati. Da una analisi condotta si evidenzia come la partecipazione sia correlata più strettamente al livello d'istruzione che al livello del reddito; «ciò indica che il livello d'istruzione è più utile per prevedere l'eventuale partecipazione di un singolo alle attività artistiche»[6];

2. sono visitatori assidui, veri e propri «onnivori di occasioni culturali»[7], ossia entrano cinque o più volte in un anno in un museo;

3. sono in gran parte stranieri. Il 67% del pubblico del Louvre, il 50% del pubblico del museo d'Orsay e il 48% di quello di Versailles proviene dall'estero[8]; per quanto concerne l'Italia da uno studio effettuato per la città di Ferrara è emerso come fosse straniero il 45% dei visitatori dei musei cittadini[9].

Sulla base di queste informazioni i musei possono mettere in atto politiche per incentivare ancora di più la frequenza dei visitatori assidui e politiche rivolte invece al pubblico dei visitatori occasionali e soprattutto nei confronti dei non visitatori.

Per meglio comprendere le differenze esistenti tra visitatori (occasionali e frequenti) e non visitatori, si può far riferimento ad uno studio americano[10] che definisce sei elementi fondamentali per la scelta delle attività del tempo libero da parte degli adulti:

- affrontare nuove esperienze
- imparare qualcosa di nuovo
- sentirsi a proprio agio
- fare qualcosa di utile
- partecipare attivamente
- stare con gli altri

A partire da tali criteri è stato possibile identificare tre categorie di

[6] J. M. DAVIDSON SCHUSTER, «I visitatori di musei d'arte: più paesi a confronto», in *Economia della Cultura*, 1, 2, Bologna, Il Mulino, 1991.

[7] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 325.

[8] O. DONNAT, «Les publics des musées en France», *Publics et Musées* n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, p. 31.

[9] Citato da S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 325.

[10] M. HOOD, «L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels», *Publics et Musées* n. 5, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995.

pubblico: i frequentatori assidui, i frequentatori occasionali e i non frequentatori.

I primi, che presentano, come abbiamo già sottolineato, un elevato grado di istruzione e appartengono a categorie di professionisti, quadri e insegnanti, ritengono che la visita museale soddisfi tutte e sei le caratteristiche. Tra di esse rivestono maggiore importanza l'opportunità di imparare qualcosa di nuovo, di affrontare nuove esperienze e di fare qualcosa di utile. Pur costituendo dal 12 al 15% della popolazione[11] coprono il 50% delle visite effettuate. I frequentatori assidui, spesso attivi all'interno della loro comunità, tanto sul piano culturale che su quello dell'impegno civile, leggono molto e si tengono informati. Hanno molto frequentato i musei fin dall'infanzia e sanno decifrare il codice linguistico e simbolico degli oggetti; contrariamente a quanto si possa pensare, non sono interessati ai programmi di apprendimento dei musei quali visite guidate, film, apparati didattici. Essi cercano «un luogo dove rigenerarsi in tutta tranquillità, che permetta loro di fuggire, per un momento, dallo stress della vita quotidiana e dal lavoro»[12]. Gli sforzi dei musei nei confronti di questa categoria di pubblico devono andare nella direzione di assicurare loro tale tranquillità, proponendo conferenze, forme di abbonamento, inviti alle prime delle grandi mostre, nonché programmando speciali avvenimenti dedicati ad un pubblico più ricercato.

I secondi invece, che appartengono alle classi medie della popolazione e si recano al museo in occasioni particolari (viaggi, visite di amici o parenti, grandi mostre fortemente pubblicizzate), costituiscono insieme ai non frequentatori, con cui hanno grandi punti di contatto tanto da poterli accomunare nello studio, all'incirca l'85% della popolazione e rappresentano una straordinaria riserva di pubblico potenziale. Per queste due categorie di pubblico è importante l'interazione sociale, un quadro che sia familiare e non intimidatorio e l'occasione di partecipare ad una attività senza subirla passivamente. Essi ricercano dei luoghi in cui distendersi piuttosto che dei luoghi in cui apprendere.

[11] Ci si riferisce ad un campione rappresentativo degli abitanti di Toledo dove è stata condotta l'indagine.

[12] M. HOOD, «L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels», *Publics et Musées* n. 5, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995, p. 52.

Gli individui possono scegliere tra un grande numero di attività per il loro tempo libero ed il fatto che i musei offrano dei prodotti e dei servizi di grande qualità non comporta di per sé che la gente vada a visitarli[13]. Solo per una piccola parte della popolazione l'aspetto educativo costituisce a priori uno stimolo alla visita. Per i visitatori occasionali ed i non visitatori la dimensione sociale è fondamentale nella scelta delle attività di svago. Visitare un museo per queste persone vuole essere «l'occasione di provare una esperienza nuova»[14] piuttosto che apprendere qualche cosa. Il versante educativo ed intellettuale della visita costituisce per questa categoria di pubblico un freno; si trovano di fronte ad un sistema museale che è senza rapporto con la loro vita quotidiana e con le cose che conoscono ed in cui non riescono a ricreare un contesto familiare; in definitiva, all'interno del museo non si sentono a loro agio.

I frequentatori occasionali e i non frequentatori hanno il loro centro di interesse intorno alla famiglia, agli amici e al lavoro. Leggono poco, guardano molta televisione e occupano poco del loro tempo in attività culturali. Fin dall'infanzia si impegnano in attività di svago ponendo l'accento sulla partecipazione attiva, sull'aspetto distraente e familiare e sulle relazioni di amicizia. Non hanno la capacità di decifrare il codice museale e vedono il museo come un luogo passivo. Percepiscono il museo come un ambiente fisicamente e psicologicamente scomodo. È pertanto necessario che i musei entrino in relazione con questa categoria di pubblico in modo tale da invogliarla a venire al museo, proponendolo come «un luogo da esplorare, da scoprire, dove è possibile rilassarsi con la famiglia e dove è possibile passare dei momenti piacevoli insieme ad altre persone»[15]. A questo scopo si potrebbero predisporre dei laboratori (come già fanno alcuni musei finlandesi, francesi e spagnoli) dove, a seconda del tipo di museo, i visitatori potrebbero dipingere, imparare a riconoscere insetti o piante, effettuare dei piccoli

[13] M. HOOD, «L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels», *Publics et Musées* n. 5, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995, p. 52.

[14] H. GOTTESDIENER, *Freins et motivations à la visite des musées d'art*, Ministère de la Culture, Département des Etudes et de la Prospective, mai 1992, p. 20.

[15] M. HOOD, «L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels», *Publics et Musées* n. 5, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995, p. 49.

esperimenti. Attraverso tali laboratori i visitatori hanno la possibilità di cominciare a comprendere il codice museale divertendosi e partecipando attivamente. Tali visitatori vogliono prendere parte ad attività organizzate, incontrare altra gente e non essere lasciati a se stessi. Pertanto è necessario anche predisporre delle visite guidate e materiali didattici, appositamente studiati per le esigenze di questo pubblico, che «suscitino la curiosità, stimolino la creatività intellettuale, lascino lavorare l'immaginazione dei visitatori»[16]. I responsabili dei musei tendono invece ad enfatizzare gli aspetti culturali e scientifici della visita, senza renderli accessibili per mezzo di un'adeguata mediazione e, in questo modo, sollecitano l'adesione dei visitatori assidui ma non incidono sulla scelta dei frequentatori occasionali e dei non frequentatori.

Infine dall'indagine è risultato come per i visitatori occasionali tutti gli aspetti della visita museale contribuiscano al grado di soddisfazione generale in modo che se solo uno di essi non soddisfa le sue esigenze il visitatore esiterà a tornare. È dunque necessario che tutti i servizi offerti dal museo da quelli di ristorazione alla libreria, alla boutique, alle infrastrutture destinate al confort fisico e psicologico dei visitatori vengano pensati per servire anche questo tipo di pubblico.

Bisogna inoltre sottolineare che i visitatori, nella loro decisione di recarsi o meno in un museo, sono «limitati dalle loro capacità economiche, dal tempo di cui dispongono e da una serie di costi monetari e non connessi a tale tipo di attività»[17]. Questi costi sono costituiti da sei componenti:

- il biglietto di entrata
- il costo del trasporto
- il costo in tempo passato per andare e tornare dal museo
- il costo per reperire le informazioni concernenti le modalità d'accesso al museo e la natura delle collezioni
- il costo in termini di sforzo per decifrare il codice museale
- il costo in termini di sforzo per rendere partecipi gli altri dell'esperienza fatta.

[16] M. Hood, «L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels», *Publics et Musées* n. 5, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995, p. 51.

[17] W. Pommerehne, B. Frey, *La culture a-t-elle un prix?*, Paris, Commentaire Plon, 1993, p. 94.

Dal bilancio dei costi e dei benefici fatto da ogni visitatore scaturisce la decisione di visitare o meno. Agendo quindi sul versante dei costi e dei benefici, cercando di diminuire il più possibile i primi e cercando invece di aumentare i secondi, si può invogliare un gran numero di persone a tentare l'esperienza museale.

Con riferimento, per esempio al pubblico dei turisti al quale, come abbiamo visto, si deve parte dell'aumento del numero delle visite registrate negli ultimi anni, si dovrebbe intraprendere una politica «integrata, capace di raccogliere tutti i vari aspetti dell'offerta turistico-culturale: accessibilità ai musei (orari, segnaletica, guide, materiali didattici), dotazione di servizi orientati alla fruizione, standard quali-quantitativi dell'ospitalità alberghiera, delle infrastrutture, dei trasporti, utilizzo di nuove tecnologie nel campo della divulgazione e della promozione»[18].

3.2 Il pubblico dei musei

Le tecniche attraverso le quali è possibile determinare il livello di frequentazione dei musei nonché il profilo dei visitatori sono fondamentalmente tre: il calcolo dei biglietti staccati, la realizzazione di indagini sul luogo della visita ed infine le inchieste a livello nazionale[19] che partendo da un campione rappresentativo della popolazione permettono di studiare la frequentazione sull'arco di un periodo di riferimento, generalmente l'anno. Ognuno dei tre metodi preso singolarmente presenta dei problemi; il calcolo dei biglietti ad esempio ci fornisce delle cifre riguardanti le entrate ma nulla ci dice circa il profilo ed il numero dei soggetti (lo stesso visitatore può benissimo essere contabilizzato più di una volta), le inchieste condotte sul luogo specie se autoamministrate possono distorcere il campione dando voce solo ai più motivati o ai più scontenti che però non per forza rappresentano esattamente il corpo dei visitatori, le inchieste nazionali infine fanno riferimento alle intenzioni di visita o a quelle passate senza che ci sia un riscontro oggettivo. È necessario dunque fare at-

[18] S. GORELLI, *op. cit.*, p. 332.

[19] O. DONNAT, «Les publics des musées en France», *Publics et Musées* n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993, p. 29.

tenzione nel leggere i dati e cercare di incrociare il più possibile le cifre riscontrate. Ciò detto è possibile dai vari studi che sono stati condotti negli ultimi anni delineare le caratteristiche principali dei visitatori e delle visite.

La visita museale nel paesaggio delle pratiche culturali si colloca a metà strada tra la frequentazione di spettacoli dal vivo (teatro, opera, balletti) e la visione di pellicole cinematografiche (in Francia meno del 15% della popolazione frequenta le sale da spettacolo a fronte del 50% che si reca al cinema[20]). In Francia il numero delle visite a musei si può stimare in un valore compreso tra 50 e 60 milioni di entrate[21], in Italia nel 1990 si sono registrate poco più di 51 milioni di entrate[22]. Le caratteristiche della visita nei paesi occidentali, come si evince da una accurata indagine internazionale[23], risultano essere sorprendentemente simili. Il tasso di frequentazione varia tra il 20% ed il 30% a dimostrazione di una certa diffusione della pratica. Per quanto concerne l'Italia non si hanno risultati univoci; secondo uno studio la frequentazione di musei e di gallerie interesserebbe solo il 10% della popolazione situando così l'Italia in una posizione di forte ritardo rispetto agli altri paesi anche se è da dire che il dato italiano non appare immediatamente confrontabile con quello delle altre nazioni in quanto frutto di una procedura di valutazione differente (all'estero ci si basa su indagini motivazionali, in Italia sull'effettivo numero di presenze riscontrate)[24].

Altra caratteristica della visita museale è rappresentata dal suo carattere di eccezionalità: in Francia la metà dei visitatori non hanno effettuato che una o al massimo due visite nel corso di un anno mentre solo il 10% di essi si è recato in un museo più di cinque volte in

[20] O. DONNAT, «Les publics des musées en France», *Publics et Musées* n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993, p. 31.

[21] O. DONNAT, «Les publics des musées en France», *Publics et Musées* n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993, p. 30.

[22] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 316.

[23] J.M. DAVIDSON SCHUSTER, «I visitatori di musei d'arte: più paesi a confronto», in *Economia della Cultura*, 1, 2, Torino, Il Mulino, 1991.

[24] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 326.

un anno. Domina dunque la logica dell'eccezionale: ci si reca in un museo in occasione di un viaggio, in occasione della visita di un amico o di un parente o in occasione di una mostra fortemente pubblicizzata dai media[25]. Ancora si può dire che la visita presenta un carattere preminentemente familiare; solamente il 4% dei francesi si reca ad un museo da solo (e si tratta dei visitatori più assidui), gli altri essendo accompagnati da parenti e amici. In questo la visita museale presenta la stessa caratteristica comune anche alle altre pratiche culturali (cinema, teatro, opera) che sono viste «come occasione di contatti e di scambi e come momento di socializzazione»[26]. Avventurarsi da soli nei musei richiede la padronanza di un codice culturale che permetta di decifrare i messaggi proposti, codice di cui solo poche persone sono in possesso. Di conseguenza visitare in compagnia di amici e parenti aiuta a vincere la paura che la visita stessa genera[27]. Infine la visita museale è legata a uno spostamento in quanto la maggior parte dei visitatori non visitano un museo presente nel loro comune o nella loro regione. La maggioranza si reca in un museo durante le vacanze. In Francia solo il 12% dei visitatori frequenta musei della città in cui abitano[28], in Italia laddove sono state effettuate indagini simili si hanno risultati ancora più bassi: a Ferrara solo il 3% dei visitatori dei musei cittadini risulta essere residente[29], a Roma solo il 16% dei residenti visita un museo; se si esludono i Musei Vaticani, la quota scende al 2-3%[30]. Come in Fracia così in Italia i musei che risultano più visitati sono i musei d'arte, seguiti dai musei scientifici e da quelli specializzati.

Per quanto concerne le caratteristiche socio demografiche dei visi-

[25] O. DONNAT, «Les publics des musées en France», *Publics et Musées* n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993, p. 32.

[26] O. CHOQUET, «Les sorties: une occasion de contacts», in *Economie et statistiques*, 214, oct., 1988.

[27] H. GOTTESDIENER, *Freins et motivations à la visite des musèes d'art*, Ministère de la Culture, Département des Etudes et de la Prospective, mai 1992, p. 7.

[28] O. DONNAT, «Les publics des musées en France», *Publics et Musées* n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993, p. 33.

[29] CLES, *Ipotesi per la redazione di un piano per la fruizione culturale e turistica della città di Ferrara*, Rapporto intermedio, dicembre 1987.

[30] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 325.

tatori, da una indagine internazionale[31] è risultato come le variabili prese in considerazione rimangano notevolmente simili da un paese all'altro. Sulla base di questa premessa è dunque possibile estendere i risultati di uno studio sui visitatori francesi per definire il profilo del visitatore in generale.

Tabella 2. *Distribuzione dei visitatori per classi d'età*

	15-24	25-34	35-49	50-64	65 e +	Totale
Museo nazionale del Medio Evo (Parigi)	24	22	28	19	7	100
Museo Fabre (Montpellier)	24	19	27	21	9	100
Museo nazionale del castello (Fontainebleu)	19	23	37	16	5	100
Museo di Belle Arti (Dunkerque)	21	21	31	16	11	100
Museo di Belle Arti (Rennes)	30	23	30	11	6	100
Museo d'Evreux	24	19	28	21	8	100
Museo d'Orsay (Parigi)	26	20	27	18	9	100
Museo nazionale dell'A.T.P. (Parigi)	20	24	34	16	6	100
Museo della Bretagna (Rennes)	30	23	29	11	6	100
Museo del torrione (Niort)	24	26	32	14	4	100
Museo di storia (St-Brieuc)	12	18	37	21	12	100
Museo di Cognac	14	26	37	18	5	100
Museo delle navi (Douarnez)	8	26	45	16	5	100
Museo nazionale del Rinascimento	9	21	33	23	14	100

FONTE: *Musées et Visiteurs*, 1993

[31] J.M. DAVIDSON SCHUSTER, «I visitatori di musei d'arte: più paesi a confronto», in *Economia della Cultura*, 1, 2, Torino, Il Mulino, 1991.

In Francia opera dal 1990 l'Observatoire Permanent des Publics il quale fornisce una quantità notevole di dati sulle caratteristiche dei visitatori, sulle loro aspettative e sui loro livelli di soddisfazioni connessi alla visita. Da tali dati ricavati da questionari somministrati in 14 musei francesi appartenenti a tre diverse categorie (musei locali, musei di importanza regionale e musei internazionali) si evince come la visita sia una pratica in cui la presenza femminile è leggermente prevalente (con percentuali che vanno dal 53 al 61%) e giovanile (nella maggior parte dei musei le percentuali più alte riguardano visitatori al di sotto dei 34 anni, mentre di contro si nota una scarsa presenza di persone anziane).

Per quanto concerne lo status socio-professionale, i lavoratori sono la categoria più osservata seguita da quella degli studenti e dai pensionati; tra le professioni maggiormente rappresentate si trovano quelle dei quadri, dei professionisti e degli insegnanti seguite poi dagli impiegati che sembrano visitare con più assiduità i musei specializzati.

La maggior parte dei visitatori visita il museo per la prima volta a riprova della logica dell'eccezionale legata alla visita museale e all'importanza del pubblico extralocale. Questa semplice constatazione è fondamentale per le implicazioni sulla politica di comunicazione che i musei devono mettere in atto per fidelizzare i propri visitatori. Per quanto concerne la precedente conoscenza del museo per la maggior parte dei visitatori essa risaliva a più di un anno ed era dovuta in gran parte all'averne sentito parlare da altre persone; secondariamente tale conoscenza era dovuta a manifesti, guide turistiche e articoli di giornale mentre un ruolo modesto è stato svolto da radio e televisione e cosa più preoccupante da iniziative dell'ufficio del turismo o da dépliant del museo stesso.

Tra le motivazioni alla visita l'elemento riscontrato più di frequente risulta essere il desiderio di conoscere il museo e le sue collezioni, seguito dalla volontà di rivedere ciò che era piaciuto di più nelle precedenti visite o di approfondire la conoscenza del museo; infine per alcuni è stata l'occasione di far vedere il museo ad un amico mentre solamente per pochi il motivo della visita è risultato essere la visita di una mostra temporanea. Generalmente risulta apprezzata dalla maggioranza dei visitatori l'accoglienza loro offerta ed il modo in cui le collezioni sono esposte. Minor gradimento viene espresso invece per le informazioni e le spiegazioni messe a disposizione dei visitatori. Infine risulta molto variabile l'apprezzamento circa il confort offerto.

Tabella 3. *Distribuzione dei visitatori per sesso*

	Donne %	*Uomini %*	*Totale %*
Museo nazionale del Medio Evo (Parigi)	61	39	100
Museo Fabre (Montpellier)	59	41	100
Museo nazionale del castello (Fontainebleu)	56	44	100
Museo di Belle Arti (Dunkerque)	56	44	100
Museo di Belle Arti (Rennes)	56	44	100
Museo d'Evreux	56	44	100
Museo d'Orsay (Parigi)	53	47	100
Museo nazionale dell'A.T.P. (Parigi)	61	39	100
Museo della Bretagna (Rennes)	59	41	100
Museo del torrione (Niort)	56	44	100
Museo di storia (St-Brieuc)	55	45	100
Museo di Cognac	45	55	100
Museo delle navi (Douarnez)	40	60	100
Museo nazionale del Rinascimento	–	–	–

FONTE: *Musées et Visiteurs*, 1993

CAPITOLO QUARTO

LA FUNZIONE DI MARKETING

4.1 Aspetti generali

Dopo aver analizzato la domanda effettiva e potenziale, e fatto il punto sul proprio servizio e sui propri concorrenti, il museo deve procedere a individuare i settori del mercato più interessanti in modo da concentrare gli sforzi operativi solamente nei confronti di questi ultimi. Per fare questo è necessario ricorrere al criterio del mercato obiettivo («per mercato obiettivo s'intende un gruppo di consumatori ai quali in maniera specifica l'azienda intende indirizzare i propri sforzi di marketing»[1]).

Il criterio del mercato obiettivo consta di tre fasi.

1. La prima fase è la segmentazione del mercato: si tratta di una operazione tramite cui la domanda complessiva viene articolata su più gruppi, ognuno dei quali con delle caratteristiche omogenee rispetto a

[1] D. ANTONINI, C. LUMACA, «Appunti sul Marketing», in L. Petix (a cura di), *Complementi al corso di tecnica industriale e commerciale*, Roma, Edizioni Kappa, 1992, p. 601.

Tabella 1. *Principali variabili di segmentazione del mercato*

1) Variabili geografiche	
Aree geografiche	Nazioni, Regioni, Città, Quartieri, Isolati.
Grandezza di centro	Fino a 5000; 5000- 20000; 50000 100000; 250000-500000; oltre 1000000.
Densità	Urbana; suburbana; locale.
Clima	Settentrionale; meridionale; continentale; marittimo
2) Variabili demografiche	
Età	sotto i 6; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 50-64; 65 o più.
Sesso	Maschile; femminile.
Membri della famiglia	1-2; 3-4; 5 o più.
Reddito	12-20 milioni; 20-30 milioni; 30-40 milioni; 40-50 milioni; 50-70 milioni; 75-100 milioni; 100 milioni e oltre.
Occupazione	Imprenditori; dirigenti; funzionari; impiegati e commercianti; artigiani e operai; agricoltori; pensionati; studenti; casalinghe; disoccupati.
Istruzione	Scuola dell'obbligo; diploma; laurea.
Religione	Cattolica; protestante; ebrea; altro.
Nazionalità	Italiana; straniera.
3) Variabili psicografiche	
Classe sociale	Inferiore; media; superiore.
Stile di vita	Conservatore; liberale; radicale.
Personalità	Coercitiva; passiva; autoritaria; ambiziosa.
4) Variabili di comportamento	
Occasiono d'uso	Regolare; saltuario.
Vantaggi ricercati	Qualità; servizio; economia.
Situazione d'uso	Non utilizzatore; ex utilizzatore; potenziale; nuovo; abituale utilizzatore.
Intensità duso	Utilizzo scarso, medio, elevato.
Fedeltà	Nessuna; debole; forte.
Stadio di consapevolezza	Non a conoscenza; a conoscenza; informato; interessato; attento.
Atteggiamento	Entusiastico, positivo, indifferente; negativo.

FONTE: P. KOTLER, W. SCOTT, *Marketing management*, Torino, Prentice Hall International-Isedi, 1993, p. 379.

una o più variabili preselezionate, quantitative, e anche qualitative. Ogni «gruppo richiede prodotti e marketing mix specifici»[2].

Come abbiamo già detto i segmenti di mercato più importanti per i musei sono cinque: 1) gli Enti Pubblici (tutti i livelli di governo dallo Stato ai Comuni); 2) l'Unione Europea; 3) gli sponsor, le fondazioni ed i donatori; 4) gli acquirenti dei diritti di riproduzione e di esposizione; 5) i visitatori (quest'ultimo segmento è soggetto ad un'ulteriore scomposizione che può concernere: studenti e scolaresche; studiosi ed esperti; turisti italiani; turisti stranieri; visitatori locali; pubblico anziano; portatori di handicap; visitatori individuali; famiglie; visitatori virtuali).

2. La seconda fase consiste nella «definizione del mercato obiettivo, il processo mediante il quale viene effettuata la scelta di uno o più segmenti obiettivo in cui operare»[3].

3. Infine la terza fase consiste nel posizionamento del prodotto ossia «nel definire l'offerta dell'impresa in modo tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente dei clienti obiettivo»[4].

Il museo a partire da una collezione di base svilupperà una serie di servizi aggiuntivi (didascalie, visite guidate, conferenze, convegni, pubblicazioni, materiali didattici, punti vendita, punti di ristoro, mostre ecc.) che siano in grado di soddisfare i bisogni, le esigenze dei vari segmenti che si è deciso servire.

4.2 Gli strumenti

4.2.1 Il prezzo

«Per molti musei la politica tariffaria è un mistero»[5]. Secondo l'Associazione Americana dei Musei, lo scopo principale dei musei è quello di raggiungere il maggior numero di visitatori, attraverso l'aspetto educativo estetico e culturale delle loro collezioni, e il diritto d'ingresso

[2] P. KOTLER, W. SCOTT, *Marketing management*, Torino, Prentice Hall International-Isedi, 1993, p. 379.

[3] *Ibidem*, p. 380.

[4] *Ibid.*, p. 439.

[5] R. BLATTBERG, C. BRODERICK, «Marketing of art Museums», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, p. 341.

rappresenta un ostacolo al raggiungimento di questa missione. Ma ineliminabili pressioni economiche hanno condotto i musei americani a applicare nella maggior parte dei casi un diritto d'ingresso. Lo stesso accade in quasi tutti i paesi occidentali con l'eccezione dell'Inghilterra dove si può ancora accedere gratuitamente in alcuni musei statali.

Là dove il diritto d'ingresso è richiesto si pone il problema della determinazione dello stesso.

In teoria dall'analisi della curva di domanda si dovrebbe arrivare alla fissazione del prezzo ottimale; ma la stima di quest'ultima appare di difficile determinazione[6].

Si è molto dibattutto sul fatto che il diritto d'ingresso possa rappresentare un ostacolo alla visita del museo.

Da uno studio inglese si evince come

> I visitatori sarebbero disposti a pagare, e tornare a pagare di nuovo, se l'esperienza lo meritasse [...]. Le vere barriere alla fruizione dei musei sono quelle della condizione sociale e della cultura, e non quelle economiche[7].

Uno studio effettuato invece al museo d'arte di Boston ha evidenziato come l'aumento del 100% del prezzo d'entrata ha ridotto il numero di visitatori solo del 10%. A Rotterdam, l'aumento del prezzo del biglietto in quattro musei ha avuto come conseguenza l'aumento della durata media della visita e del numero di abbonamenti al museo; inoltre si è registrato un aumento del numero delle visite effettuate in gruppo visto che i musei offrivano una riduzione sul prezzo a chi visitava accompagnato da altre persone[8].

Ma l'aumento del diritto d'ingresso a cui non segue un adeguamento della qualità dei servizi offerti dal museo può rivelarsi controproducente e «contribuire ad allontanare il pubblico dal museo»[9]. Si rende necessaria dunque una politica tariffaria più articolata se si vuole conseguire un incremento di efficienza economico-finanziaria del sistema museale (massimizzazione delle entrate, risanamento dei bilanci dei

[6] *Ibidem*, p. 342.
[7] R. AGUIARI, *op. cit.*
[8] W. POMMEREHNE, B. FREY, *La culture a-t-elle un prix?*, Paris, Commentaire Plon, 1993, p. 97.
[9] R. AGUIARI, *op. cit.*

musei), senza perdere in efficacia, ovvero in massimizzazione e socializzazione dei consumi culturali[10].

Uno studio americano ha cercato di individuare delle semplici regole per determinare l'elasticità al prezzo dei vari segmenti di domanda.

1) Nel caso in cui ci siano servizi sostitutivi, il mercato è più sensibile ai cambiamenti nei prezzi. Così, ad esempio, per i collezionisti e per i visitatori assidui essendoci pochi sostituti della visita l'elasticità al prezzo è bassa; per i visitatori occasionali invece la visita entra in competizione con altre attività (andare allo zoo, a parchi tematici, al cinema ecc.) e quindi l'elasticità al prezzo è alta. Per altri gruppi quale quello dei giovani professionisti pur esistendo molti sostituti alla visita il diritto di entrata non sembra rappresentare un problema. Si evince dunque che il concetto di sostituibilità si modifica a seconda del segmento di pubblico preso in considerazione.

2) Quando la spesa rappresenta una percentuale ragguardevole delle risorse a disposizione, il mercato è sensibile ai cambiamenti nei prezzi. Se per molti visitatori il diritto d'ingresso rappresenta una spesa minima, per altre categorie (famiglie numerose, persone anziane, studenti) pagare il biglietto può rappresentare un serio ostacolo alla visita.

3) Quando il diritto d'ingresso rappresenta una alta percentuale della spesa totale, il visitatore è più sensibile ai mutamenti di prezzo. Così per i turisti che spendono molti soldi per il viaggio la spesa aggiuntiva per entrare al museo non rappresenta un freno alla visita.

Sulla base di queste valutazioni il museo deve considerare in maniera differenziata i vari segmenti che compongono la sua domanda arrivando a proporre una vasta gamma di prezzi.

Possono così proporsi speciali sconti per le persone anziane, per i gruppi e gli studenti; rendere accessibile gratuitamente il museo in determinate ore della giornata o giorni della settimana. Nel *Museum of Fine Arts* di Boston si è registrato un aumento del numero dei visitatori in seguito alla possibilità di effettuare una visita gratuita durante la domenica[11]. Per i collezionisti e i visitatori assidui si può pensare a degli speciali abbonamenti che prevedano l'ingresso gratuito o scon-

[10] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994.

[11] W. POMMEREHNE, B. FREY, *La culture a-t-elle un prix?*, Paris, Commentaire Plon, 1993, p. 97.

tato e offrano altre agevolazioni quali inviti a conferenze, a prime di mostre, a sconti nelle boutiques del museo o all'invio di un foglio informativo sulle attività dei musei. Per i turisti si può creare una speciale carta che dia il diritto di entrare in una serie di musei e monumenti della città visitata o offrire dei pacchetti che comprendano unitamente al diritto d'ingresso al museo o a una mostra, il pernottamento e il volo (o altra forma di spostamento). Questa pratica è stata adottata con successo dall'Art Institute di Chicago che organizza durante il fine settimana speciali combinazioni[12]. Si potrebbero pensare anche a possibili sconti per la visita successiva o offrire un pacchetto di x biglietti ad un prezzo y. Così facendo si potrebbero attrarre più visitatori e fidelizzare gli attuali[13].

La gestione dei biglietti d'ingresso dovrebbe essere trasferita anche ai privati (di recente è stata approvata una legge in Italia che si muove in questa direzione), permettendo l'acquisto dei biglietti nelle tabaccherie, nelle edicole dei giornali, nelle librerie, negli uffici del turismo liberando così in parte i musei dal problema della gestione delle biglietterie. Qualora i biglietti fossero facilmente reperibili si incentiverebbe l'uso da parte di ditte e di privati di regalare biglietti ai propri clienti o ai propri cari. Questa soluzione andrebbe in contro anche ai bisogni dei tour operator dando loro la possibilità di acquistare in anticipo grandi numeri di biglietti.

Allo scopo di determinare una più efficiente distribuzione dei visitatori nell'arco della giornata, soprattutto nei periodi di bassa frequenza, nonchè di favorire l'organizzazione delle visite da parte dei tour operator potrebbero prevedersi delle fascie orarie lontane da quelle più affollate in cui il biglietto costi meno. Tale differenziazione è tanto più importante quanto più i visitatori hanno la possibilità di disporre del proprio tempo libero.

Il sistema di tariffficazione «può funzionare esso stesso come prodotto di richiamo»[14]. A Beaubourg sono stati previsti 15 tipi diversi di

[12] R. BLATTBERG, C. BRODERICK, «Marketing of Art Museums», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, p. 343.

[13] R. AGUIARI, *op. cit.*

[14] D. BAYART, P.J. BENGOZZI, *Le Tournant Commercial des Musées en France et à l'Etranger*, Parigi, La Documentation Française, 1993, p. 235.

tariffe di abbonamento; così ogni categoria cui è dedicata la speciale forma di abbonamento si sente più vicina al museo.

Infine si rende necessario aumentare le modalità di pagamento attraverso l'accettazione di carte di credito, di assegni, l'istituzione di casse automatiche, la possibilità (ad esempio nel caso dei tour operator) di accettare pagamenti differiti.

4.2.2 Il prodotto

Il servizio base «destinato a soddisfare il bisogno primario del visitatore»[15] è dato nel caso dei musei dalla attività di conservazione e esposizione degli oggetti. A tale servizio è necessario affiancarne altri di modo che la loro «ampiezza e varietà consenta di rappresentare la risposta più efficace alle esigenze differenziate manifestate dal mercato»[16]. Tali prestazioni aggiuntive, volte a migliorare la qualità della visita e ad attivare risorse supplementarie, sono offerte attraverso lo svolgimento di attività antecedenti, contestuali o successive alla visita. L'insieme delle decisioni riguardanti «la composizione dei servizi accessori e del servizio fondamentale costituiscono le cosidette politiche di prodotto»[17].

4.2.2.1 Le collezioni esposte

A costituire la ricchezza del museo è innanzitutto la storia delle sue collezioni, spesso di provenienza disparata ed unite poi sulla base di complesse dinamiche di acquisizioni successive e di lasciti. A tale ricchezza concorre anche la storia del luogo che ospita il museo, sia esso un palazzo storico o un edificio appositamente costruito.

Compito del museo è quello di predisporre una politica organica delle acquisizioni in riferimento alle necessità di completamento delle collezioni e con riguardo alle opportunità offerte dal mercato.

[15] R. Arcangeli, *Economia e gestione delle imprese di servizi pubblici*, Padova, Cedam, 1995, p. 93.
[16] *Ibidem*, p. 174.
[17] *Ibid.*, p. 177.

> Una politica delle acquisizioni sarebbe essenziale per stimolare la vitalità e l'attrattiva di tanti istituti, colmando le lacune delle collezioni e al tempo stesso aggiornandole secondo i progressi della ricerca scientifica e dell'interpretazione critica[18].

L'accrescimento della collezione può avvenire tramite l'acquisto diretto degli oggetti, tramite doni, legati o prestiti. Generalmente i doni e i legati sono senza condizioni; allorquando queste ultime siano inaccettabili il museo rifiuterà gli oggetti.

Nel considerare se un oggetto debba essere aggiunto all'esistente collezione i responsabili del museo devono porsi una serie di domande[19]:

1) È pertinente al carattere e agli scopi della collezione?
2) Presenta un innegabile valore artistico o scientifico?
3) Può essere ottenuto tramite donazione?
4) Può essere conservato adeguatamente?
5) L'acquisizione dell'oggetto può comportare future spese per il museo (per la conservazione, il restauro, perché apre una nuova area nella collezione da integrare con successivi acquisti)?
6) In caso di donazione, è soggetto a condizioni accettabili?

Dopo aver risposto a queste domande si può procedere o meno all'acquisizione.

Nell'adottare una politica concernente le collezioni il museo deve valorizzare i pezzi più conosciuti e che da soli rappresentano il motivo della visita per molte persone (basti pensare alla Gioconda per il Louvre o alla Primavera di Botticelli nel caso degli Uffizi). Arrivando così a costruire un'immagine di museo sineddoche[20].

4.2.2.2 Il magazzino

I magazzini dei musei nell'immaginario collettivo sono visti come luoghi polverosi nei quali si accatastano alla rinfusa una moltitudine di og-

[18] F. SISINNI, *op. cit.*, p. 120.

[19] M. MALARO, *A Legal Primer on Managing Museum Collections*, Washington, Smithsonian Institution Press, 1985, p. 47.

[20] Il concetto di museo sineddoche si deve ad Umberto Eco che in una relazione tenuta al convegno «Il museo parla al pubblico» proponeva la figura di un «museo incentrato su una sola opera o oggetto, alla quale si arriva mediante un percorso che fornisce in vario modo tutte le informazioni necessarie per capire e gustare l'opera in questione».

getti. Essi invece rivestono una grande importanza per il museo e potrebbero essere sfruttati per migliorare il servizio offerto ai visitatori.

Le principali funzioni dei depositi sono:

1) Ospitare gli oggetti non esposti in maniera permanente.
2) Ospitare gli oggetti non destinati all'esposizione per ragioni diverse (falsi, cattivo stato di conservazione, doppi, senza rapporto con la tematica della collezione).
3) Ospitare gli oggetti abitualmente esposti ma che per ragioni diverse sono stati rimossi dalla loro collocazione originaria (trasformazione delle sale, preparazione di una mostra).

I musei dovrebbero cercare di avviare una politica di rotazione degli oggetti depositati in modo tale da rinnovare periodicamente la collezione esposta invogliando i visitatori a tornare per ammirare la nuova disposizione, contribuendo così a dare un'immagine vitale, di dinamismo al museo stesso. Inoltre si potrebbero rendere accessibili a determinate categorie di pubblico (ad esempio gli studiosi e i ricercatori) alcuni locali dei depositi appositamente allestiti per raccogliere quelle opere che momentaneamente non sono esposte ma che ciononostante presentano un valore artistico o scientifico. Si potrebbe anche approntare nei depositi una sorta di biblioteca che permetta di consultare quelle collezioni speciali (raccolte di disegni, raccolte numismatiche, di sigilli) solitamente messe a disposizione dei soli studiosi. Infine si rende necessario un «decongestionamento dei depositi, mediante la restituzione dei beni, ove possibile, alle sedi di provenienza, con conseguente creazione di nuovi musei sul territorio, col duplice intento di riconsegnare ale collettività locali beni che alle stesse culturalmente appartengono e creare poli alternativi ed integrativi nel sistema museale sul territotio nazionale»[21].

4.2.2.3 La disposizione degli oggetti, la disposizione delle sale

Gli spazi museali non sono neutri, la loro qualità e atmosfera influenzano i visitatori creando nelle loro menti un'immagine del museo stesso. Tale immagine viene espressa da una serie di elementi tra i quali un po-

[21] FRANCESCO SISINNI, «Il futuro dei musei in Italia», in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del Museo*, Napoli, Liguori, 1993, p.120.

sto preminente è occupato dalla disposizione degli oggetti e delle sale[22].

Attraverso tale disposizione il museo deve cercare di esprimere un'idea, di dare un filo conduttore alla visita. Gli oggetti dovranno essere esposti in modo tale da organizzare il cammino dei visitatori; si deve evitare di costruire dei labirinti a senso unico, costringendo il pubblico a seguire un percorso predeterminato in cui può perdere il gusto della scoperta. Se da una parte si rende necessario prevedere un itinerario consigliato, che possa rassicurare il visitatore che voglia vedere le principali opere esposte e che garantisca un ordine logico alla visita, è anche opportuno lasciare a ciascuno la possibilità di crearsi un proprio percorso. Secondo alcuni esperti l'ideale sarebbe creare grandi assi di circolazione che servano a dare ai visitatori frettolosi un'impressione generale del museo e, parallelamente, predisporre percorsi più intimi per l'approfondimento e la meditazione. Quando è possibile che il visitatore individualizzi il percorso di visita, è necessario predisporre dei punti orientativi che facilitino la scelta della direzione. Un efficace sistema d'orientamento aiuta il visitatore a comprendere e a apprezzare le caratteristiche della collezione; al contrario l'assenza di un efficace sistema d'orientamento aumenta il senso di frustrazione, noia e fatica del visitatore.

Un'altra tecnica che deve essere utilizzata per allievare la fatica del visitatore concerne il *pacing* ossia la scansione spazio-temporale di stimoli che il visitatore incontra durate la visita. Un buon *pacing* deve alternare zone fortemente stimolanti ad altre in cui ci si possa rilassare prima di proseguire nella visita. Non bisogna esagerare nell'orientare i visitatori ma lasciare loro sempre il gusto della scoperta in modo da farli sentire sempre liberi e non costretti in un cammino determinato da altri. Alcuni degli accorgimenti usati dagli esperti del *pacing* per tenere sempre viva l'attenzione del visitatore e non indurlo alla noia includono:

1) L'uso della luce: alternare zone luminose a zone scure, zone con luce statica a zone con luce in movimento, utilizzare la luce del giorno.
2) L'uso del colore: alternare tonalità chiare a tonalità scure e colori neutrali a colori vivaci.
3) Creare contrasti di scala passando dal piccolo ambiente al monumentale.

[22] ROM, *Communicting with the Museum Visitor*, Toronto, Royal Ontario Museum, 1976, p. 5.

4) Alternare gli spazi: spazi aperti, spazi raccolti, di passaggio e statici, affollati e rilassanti.
5) Alternare le forme passando da quelle angolari e curvilinee a quelle morbide e fluide.
6) Alternare temperature più calde a temperature più fredde.

L'importante è raggiungere un giusto equilibrio di stimoli che possano fornire al visitatore una esperienza stimolante e piacevole da ricordare che lo spingerà dunque a ripetere la visita.

Per quanto concerne la disposizione degli oggetti i due elementi principali utilizzati nei musei per assolvere a questo compito sono le vetrine e i muri.

Le vetrine devono essere concepite per garantire la massima conservazione dell'oggetto che accolgono e contemporaneamente non devono formare una barriera psicologica e fisica tra l'oggetto e il visitatore. Devono essere concepite avendo in mente il confort del visitatore:

> Vetrine ben ideate possono aiutare a diminuire la fatica del visitatore, soprattutto se assicurano al visitatore quella che può essere chiamata facilità di visione e confort fisico[23].

Per far questo è necessario: ridurre i riflessi, studiare la giusta angolazione della vetrina, predisporre una adeguata forma di illuminazione, studiare l'angolo ottimale di visione e l'altezza del collocamento. Attraverso la collocazione delle vetrine è possibile dare un senso di coesione visiva agli oggetti esposti ed anche sottolineare e rinforzare il tema dell'esposizione. Per esempio una fila continua di vetrine disposte in una sala suggerisce un senso di continuità agli oggetti esposti.

I muri invece sono utilizzati e per creare delle suddivisioni spaziali e per aumentare la superficie espositiva. Un accorgimento da tenere presente quando, ad esempio si attaccano dei quadri ai muri, è quello di disporre le opere su più di un piano allo scopo di far variare la focale del visitatore in modo tale da ridurre l'affaticamento dell'occhio.

Nella disposizione degli oggetti i musei possono scegliere di isolare l'oggetto ponendolo all'interno di un contesto neutrale o cercare di ricreare l'ambiente al quale apparteneva. Infine l'alternanza di stanze affollate di oggetti e stanze con pochi pezzi e l'alternanza di esposi-

[23] G. Rivière, H. Visser, F. E. Herman, «Museum Showcases», *Museum*, XIII, n. 1, 1960, p. 3.

zioni simmetriche e asimetriche favoriscono la concentrazione e il riposo del visitatore.

4.2.2.4 Le etichette: aspetti formali

L'etichetta può essere definita come un piccolo testo scritto su un supporto di dimensioni ridotte, generalmente rettangolare, posto vicino ad un oggetto[24]. In questo paragrafo ci riferiremo però a tutti i tipi di testi utilizzati nei musei per favorire la comprensione delle collezioni esposte.

La loro funzione è quella di attirare l'attenzione, mettere oggetti e tematiche sconosciute in relazione con una esperienza familiare, proporre un quadro di riferimento per il tema dell'esposizione, dare esempi, porre o rispondere a domande, trasmettere un messaggio, sviluppare analogie.

Alcuni studi hanno dimostrato che una delle ragioni principali manifestata dai visitatori sul perché non visitassero i musei, era la difficoltà di capire la presenza di determinati oggetti, la loro importanza, e il loro rapporto con l'universo del visitatore. Se, dunque, i direttori dei musei vogliono raggiungere nuovi visitatori e fidelizzare quelli attuali devono approfondire la conoscenza dei visitatori e «abituarsi a testare l'efficacia delle etichette»[25]. Quando la concezione, il linguaggio e la localizzazione delle etichette sono inefficaci, bisogna concludere che i responsabili del museo non sono stati capaci di comprendere gli interessi e i bisogni di coloro con i quali cercano di comunicare.

I visitatori generalmente non sono guidati, visitano decidendo essi stessi il percorso e le modalità di svolgimento della visita. Il tempo a loro disposizione è limitato dalla fatica, dalla noia, dalla fame e da altri fattori. Di conseguenza non è sorprendente che nella grande maggioranza dei casi, non consacrino molto tempo alla lettura delle etichette soprattutto se dubitano che l'informazione che da esse possono ricevere è alla loro portata e sia utile. Si pone pertanto per i responsabili del museo il problema di concepire delle etichette che possano spin-

[24] J. DESJARDINS, D. JACOBI, «Les étiquettes dans les musées et les expositions scientifiques et techniques», in *Publics et Musées* n. 1, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1992, p. 15.

[25] C. SCREVEN, «Comment motiver les visiteurs à la lecture des étiquettes», in *Publics et Musées* n. 1, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1992, p.34.

gere il visitatore a spendere parte del suo tempo per la loro lettura. A questo riguardo si possono studiare una serie di accorgimenti. Innanzitutto i visitatori sono portati ad avvicinarsi più facilmente agli oggetti, alle immagini ai testi che hanno qualcosa di familiare. Perciò i titoli, la grafica o altri elementi delle etichette devono cercare di stabilire un legame con le esperienze quotidiane, con le conoscenze, le credenze, i sentimenti dei visitatori. Stabilire un rapporto tra il familiare e lo sconosciuto può servire a personalizzare le etichette e a favorire l'orientamento concettuale. Inoltre è preferibile scegliere un carattere tipografico facile da leggere, evitando i caratteri troppo piccoli, l'uso di colori poco contrastanti e una debole illuminazione. A mano a mano che il visitatore si avvicina al testo dell'etichetta, questo deve dare l'impressione di esigere un breve tempo di lettura per trovare l'informazione desiderata. Per esempio, i testi molto lunghi possono essere divisi in paragrafi in modo che il visitatore possa scegliere ciò che vuole leggere. Per incoraggiare e mantenere viva l'attenzione possono essere utilizzate immagini o foto o essere formulate delle domande.

> La formulazione di domande spinge il visitatore a esplorare, confrontare, rimarcare o cercare rapporti fra gli oggetti esposti e può sensibilmente ridurre l'osservazione distratta[26].

Si può anche pensare di utilizzare delle postazioni informatiche che assegnino un punteggio per ogni risposta esatta data dal visitatore alle domande poste dalle etichette.

Infine non si deve dimenticare di redigere i testi delle etichette in almeno due lingue dando così anche al pubblico straniero la possibilità di interagire maggiormente, di comprendere meglio ciò che sta osservando e, in definitiva, di avere un'esperienza più soddisfacente.

4.2.2.5 La didattica

L'attività didattica è uno dei più importanti servizi che i musei do-

[26] C. Screven, «Comment motiver les visiteurs à la lecture des étiquettes», in *Publics et Musées* n. 1, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1992, p. 43.

vrebbero fornire ai propri visitatori. Essa serve a colmare il divario fra la proposta museale e le caratteristiche del destinatario. Aiuta il museo nel compimento della sua missione educativa e permette di eliminare le barriere culturali che allontanano potenziali visitatori.

Con riferimento alla situazione italiana da un'inchiesta effettuata dal Centro di Didattica Museale istituito presso l'Università degli studi di Roma Tre, si evince come su un totale di 3364 musei italiani schedati dal centro solo 593 hanno risposto al questionario loro inviato concernente l'attività didattica svolta. Di questi 593 musei il 68.4 per cento ha dichiarato di svolgere qualche forma di attività didattica. I principali destinatari delle attività sono risultati essere gli studenti seguiti dagli adulti in generale e dagli insegnanti. Scarsa attenzione è stata invece mostrata nei confronti dei visitatori disabili.

A seconda delle metodologie didattiche utilizzate si possono distinguere tre tipologie di attività didattica:

1. La didattica orale.
2. La didattica scritta.
3. La didattica tecnologica.
4. Ad esse si affianca il laboratorio che costituisce una forma di didattica mista.

Della prima tipologia fanno parte le visitate guidate e le visite supportate da materiali audio e audiovisivi.

Le visite guidate rappresentano la forma di attività didattica più diffusa all'interno dei musei. Esse possono essere concepite in modi differenti. Si possono predisporre delle visite generali, che permettono di dare una visione generale delle collezioni esposte, mettendo l'accento sulle opere principali. Oppure delle visite tematiche, consacrate a un tema particolare in modo da permettere una conoscenza approfondita di una parte delle collezioni. Questo tipo di visita

> consentirebbe di fidelizzare il visitatore, che verrebbe indotto a ritornare al museo un numero di volte pari alle visite previste nel programma[27].

Le visite guidate sono molto richieste dalle scuole. In questo caso però come è stato evidenziato[28] «si assiste ad una sconfitta delle attivi-

[27] R. AGUIARI, *il Marketing dei Musei.*

[28] R. SANTORO, «Funzioni formative-didattiche dei musei locali», in A. Roncaccioli (a cura di), *L'Azienda Museo,* Padova, Cedam, 1996, p. 106.

tà formative del museo». Gli studenti infatti entrano in contatto con il mondo museale attraverso una guida e non attraverso i propri docenti abituali, ricevendo così l'impressione che il museo sia «un posto estraneo alla quotidianità dell'apprendimento, eccedente la loro normale esperienza e subito etichettato come incomprensibile senza una intermediazione»[29]. Il ruolo dell'iniziatore è invece fondamentale per installare la pratica della visita[30]. È preferibile dunque che tale iniziazione avvenga sfruttando altre metodologie didattiche (ad esempio il laboratorio che sarà esaminato più avanti), capaci di dare un'immagine più viva del museo e che permettono ai ragazzi di vivere un'esperienza che sia educativa ma al tempo stesso attiva e divertente.

Bisogna anche ricordare come altri studi[31] hanno evidenziato che chi si avvicina al museo da piccolo tende a continuare la pratica della visita anche da adulto, ragione in più per porre grande attenzione al mondo della scuola.

Alla didattica orale appartengono anche le visite supportate da materiale audio e materiale audiovisivo.

Le prime hanno raggiunto, nei grandi musei, un elevato livello di diffusione. Questo tipo di visita può avvenire affittando al visitatore un riproduttore di cassette grazie al quale è possibile interrompere in qualsiasi momento l'ascolto o attraverso una speciale cuffia che capta passando di fronte a determinati oggetti o in ciascuna sala il relativo commento. La difficoltà principale per i musei consiste nel fatto che l'allestimento delle sale cambia in continuazione, cosa che obbliga a modificare di pari passo i testi registrati. Uno studio americano[32] ha dimostrato come i visitatori guidati da materiali audio apprendono maggiormente di quanto non sarebbe accaduto senza l'utilizzo di tali strumenti.

Le seconde permettono di fornire delle informazioni sulle collezioni prima che venga effettuata la visita, orientando così i visitatori e rendendo loro più agevole il percorso all'interno del museo. Tali mezzi potrebbero essere utilizzati per assistere gli studenti nella preparazione della visi-

[29] R. SANTORO, «Funzioni formative-didattiche dei musei locali», in A. Roncaccioli (a cura di), *L'Azienda Museo*, Padova, Cedam, 1996, p. 106.

[30] H. GOTTESDIENER, *Freins et motivations à la visite des musées d'art*, Université Paris X-Nanterre, Mai 1992.

[31] P. BOURDIEU, A. DARBEL, *L'amour de l'art*, Paris, Les Editions de Minuit, 1969.

[32] R. LAKOTA, *The efficacy of three visitor lerning*, Washington, Smithsoian Institution, 1973.

ta. Particolare attenzione deve essere posta nella collocazione di questi supporti per evitare di recare disturbo agli altri visitatori. Inoltre i musei devono produrre programmi di varie lunghezze e argomenti per poter soddisfare tutte le possibili esigenze comunicative all'interno e all'esterno del museo (convegni, presentazioni a possibili finanziatori ecc.).

Della seconda tipologia fanno parte tutti i materiali curati dal museo e messi a disposizione del pubblico (monografie, materiali che presentano le collezioni, giochi didattici ecc.).

La didattica tecnologica prevede l'utilizzo di postazioni informatiche e di cd-rom.

Infine un discorso a parte merita il laboratorio forma di didattica mista (scritta e orale). Le visite guidate e gli altri apparati didattici, per quanto ben strutturati non possono sostituire l'esperienza manuale. A questo scopo possono crearsi dei laboratori in cui attraverso la concreta manipolazione degli oggetti è possibile, per esempio, capire le tecniche pittoriche o eseguire un esperimento scientifico. Molti musei si sono dotati di sale attrezzate a questo scopo. Il museo di Bazzano, ad esempio, ha organizzato

> un laboratorio-aula didattica sui metodi della ricerca archeologica in cui, fosse possibile ripercorrere in prima persona le molte fasi di questa ricerca sull'oggetto-documento, attraverso simulazioni (per esempio uno scavo stratigrafico, un restauro compositivo) e sperimentazioni dirette (osservazione macroscopica e microscopica di un reperto e la sua descrizione su una scheda)[33].

Il laboratorio può aiutare il museo a dare un'immagine di sé più viva, più interessante; non più luogo dove si assiste passivamente al lavoro compiuto da altri ma luogo dove agire e scoprire divertendosi.

4.2.2.6 Le mostre

Un'attività svolta dal museo che incontra sempre di più il favore del pubblico è costituita dall'organizzazione di mostre temporanee. Certamente il successo delle mostre è legato da una parte alla mondanità e alla moda, ma dall'altra è innegabile che le mostre

[33] R. SANTORO, «Funzioni formative-didattiche dei musei locali», in Angela Roncaccioli (a cura di), *L'Azienda Museo*, Padova, Cedam, 1996, p. 109.

abbiano saputo sviluppare un linguaggio capace di un superiore grado di comunicazione con il pubblico, un linguaggio fatto di immediatezza, suggestioni tematiche, racconti che cambiano, si aggiornano, puntano sull'attualità di nuove scoperte o interpretazioni[34].

Le mostre oltre che per le loro intrinseche valenze culturali di cui si fanno promotrici (le mostre itineranti sono, ad esempio, un'occasione unica di diffusione della nostra cultura all'estero o delle altre culture presso di noi), sono fondamentali per attrarre nuove categorie di pubblico, per allettarlo, inducendolo indirettamente a visitare anche le collezioni permanenti e a tornare anno dopo anno. Si è constatato che «nei periodi immediatamente successivi alla chiusura di una mostra di successo si verifica un'incremento di pubblico[35].

Si deve inoltre considerare che le mostre, per la loro notorietà al grande pubblico, nonché per la pubblicità su larga scala che ne viene ai materiali, «fanno indirettamente calare i rischi di furto degli oggetti esposti, anche dopo che i materiali siano tornati alle loro sedi originali». Senza considerare che la pubblicazione del catalogo contribuendo alla diffusione delle fotografie e dei dati scientifici degli oggetti esposti, diminuisce ulteriormente tali rischi.

Sinteticamente i vantaggi apportati dall'organizzazione di mostre possono così essere sintetizzati:

1) possibilità di attrarre nuovi segmenti di domanda e di fidelizzare quelli già raggiunti;
2) possibilità di aumentare le entrate proprie;
3) possibilità di aumentare il numero di abbonamenti al museo;
4) possibilità di sperimentare nuove tecniche di *pacing*;
5) possibilità di promuovere una immagine più dinamica del museo;
6) possibilità di mostrare oggetti che abitualmente non trovano spazio nell'esposizione permanente;
7) possibilità di fornire agli studiosi l'opportunità di approfondire un tema;
8) possibilità di diffondere all'estero la cultura di un paese;
9) possibilità di ridurre i rischi di furto degli oggetti esposti;
10) possibilità di stabilire legami duraturi con sponsor;

[34] F. Sisinni, «Il futuro dei musei in Italia», in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del Museo*, Napoli, Liguori, 1993, p. 113.

[35] R. Aguiari, *Il Marketing dei Musei*.

Il processo che porta alla realizzazione di una mostra è lungo e complesso. Il tempo necessario alla definizione completa di ogni dettaglio può variare: tre o quattro anni sono richiesti per le grandi mostre, mentre uno due anni sono sufficienti per allestire mostre medio piccole[36]. Numerose sono le fasi sintetizzate nella tabella 3.

Tabella 2. *Processo creativo e realizzativo di una esposizione temporanea*

Ideazione	Elaborazione del progetto, identificazione degli obiettivi, identificazione dei mezzi idonei.
Programmazione	Programmazione delle attività produttive, scelta dei consulenti, scelta dei partner commerciali, programmazione della circuitazione.
Reperibilità Disponibilità Restauro delle opere Trasporto/Assicurazione Ricerca sponsor	Realizzazione scientifica, artistica, finanziaria ed economica.
Catalogo Gadgets/Altre iniziative editoriali Guida	Realizzazione editoriale e varie
Attività di supporto alla fruizione Promozione/Pubblicità Servizi culturali a supporto della fruizione Monitoraggio del pubblico	Realizzazione dei servizi commerciali e culturali: bookshop, bar, visite guidate, audiocassette, ecc.

FONTE: A. LEON, «Politiche espositive e mercato delle esposizioni», in *Economia della Cultura*, VI, n. 2, Il Mulino, Torino, 1996.

Nell'ideazione della mostra un ruolo importante deve essere svolto dagli esperti di marketing ai quali si chiede di analizzare le preferenze e la composizione della domanda. La conoscenza dei segmenti di

[36] B. CONTICELLO, «Quale futuro per i musei?», in *Il Museo*, 1-2, Istituto Poligrafico dello Stato, 1993, p. 91.

domanda che possono avere interesse a visitare determinate mostre ha importanti implicazioni nella scelta del *pacing*, nella predeterminazione delle attività didattiche, nella realizzazione del merchandising, nella strategia promozionale e in molti altri aspetti della programmazione.

> Un dosaggio sapiente tra valore accademico e richiamo del pubblico evita il rischio, da una parte, di fare un prodotto il cui livello culturale è solo un pretesto per operazioni commerciali, dall'altra, di fare un bene di club, destinato a un gruppo identificabile di individui[37].

Due sono gli aspetti della programmazione particolarmente importanti[38]:
1) La costruzione del budget.
2) La circuitazione della mostra.

Dopo aver definito ogni singolo aspetto relativo alla programmazione della mostra si rende necessaria la costruzione di un *budget previsivo* dei costi e dei ricavi. Nella determinazione dei costi si presenta la difficoltà di valutare anticipatamente alcune voci. Valutare con quattro anni di anticipo le spese di trasporto, di restauro o di assicurazione non è compito semplice. In questi casi si fanno previsioni al rialzo.

Per quanto invece concerne i costi predeterminabili *ex ante* essi sono dati da:
1) Spese di catalogo e per la ricerca scientifica.
2) Spese di promozione.
3) Spese di allestimento.

I ricavi concernono invece:
1) Contributi pubblici.
2) Cataloghi ed altra editoria.
3) Biglietti d'ingresso.
4) Merchandising.
5) Altro (audioguida, visita guidata, supporti informatici).
6) Sponsor.

Per quanto attiene invece alla circuitazione della mostra si deve evidenziare come tale pratica comporti una serie di vantaggi per i musei coinvolti nell'operazione:

[37] A. LEON, «Politiche espositive e mercato delle esposizioni», in *Economia della Cultura*, VI, n. 2, Bologna, Il Mulino, 1996, p. 140.
[38] A. LEON, *op. cit.*, p. 138.

1) La mostra può essere vista da un numero più ampio di spettatori e in luoghi differenti.
2) I costi di produzione possono essere suddivisi tra i partecipanti.
3) Si ripartisce il rischio d'impresa su più istituzioni.
4) Si promuove l'immagine del museo al di fuori del suo normale bacino d'utenza.
5) Si possono instaurare relazioni di lavoro con operatori culturali delle istituzioni museali più importanti, aprendo nuove vie di comunicazione e scambio.
6) È possibile reperire più facilmente gli sponsor.
7) È più facile reperire le opere grazie ad un'immagine organizzativa di tipo internazionale.

In conclusione si può affermare che l'organizzazione delle mostre è un processo lungo e faticoso che coinvolge tutte le professionalità presenti all'interno del museo e richiede sforzi finanziari e organizzativi notevoli. Ma che al contempo molti sono i possibili vantaggi per il museo.

4.2.2.7 Attività collaterali

Un museo non può limitare la sua attività all'esposizione delle collezioni permanenti e all'organizzazione di mostre temporanee. Se il museo vuole giocare un ruolo più dinamico, più attivo all'interno della comunità che lo ospita deve organizzare una serie di attività culturali legate alla sua specializzazione in modo da trasformarsi in uno dei poli della vita sociale, centro di incontro e scambio. Il museo così facendo può apportare un contributo specifico, unico nel suo genere, nel campo dell'animazione culturale. L'offerta di attività complementari porta il museo ad allargare il numero dei suoi visitatori e a fidelizzare quelli attuali. Non bisogna poi sottovalutare le entrate aggiuntive che l'implementazione di tali servizi può portare.

Alcuni esempi di attività che possono essere organizzate sono date da:
1. Cicli di conferenze o singole conferenze .
2. Corsi di formazione.
3. Dibattitti.
4. Rappresentazioni teatrali.
5. Proiezione di film.
6. Concerti.
7. Incontri con le scuole.
8. Affitto dei locali.

9. Vendita di particolari competenze sviluppate all'interno dell'organizzazione museale.

Il Metropolitan propone un programma a pagamento di conferenze e lezioni e considerando l'ottimo successo che ha riscosso ha deciso di produrre una serie di video su gli argomenti trattati venduti, anch'essi con successo, nel negozio del museo.

Il Museo della Scienza di Boston ha sviluppato programmi museografici e educativi che sono stati poi venduti sul mercato ricavandone un milione di dollari.

Il laboratorio di artigianale del Louvre si è specializzato nella riproduzione di statue che vengono vendute a chiese o a musei archeologici che vogliono delle copie per proteggere gli originali; inoltre molte istituzioni pubbliche manifestano il desiderio di avere delle copie di opere famose da installare nei propri uffici o giardini.

I ricercatori del Museo di Storia Naturale di Londra hanno dei contratti, con alcune società private, che apportano risorse all'istituzione.

La noterietà e il prestigio di cui godono molti musei ha permesso loro di poter affittare i propri locali a dei privati.

Il Metropolitan Museum e Palazzo Grassi offrono agli altri musei la loro competenza in materia di organizzazione delle attività commerciali.

Le attività complementari devono avere una attinenza con la missione culturale del museo; pertanto tutte quelle manifestazioni troppo «confinanti con il mercato, come le sfilate di moda, la presentazione di nuovi prodotti, servizi catering per matrimoni»[39] dovranno essere evitate.

Uno dei problemi maggiori per lo sviluppo di tali attività consiste nella mancanza di spazio adatto a simili eventi; il problema si fa sentire ancora più pressante nel caso dei musei italiani che sono ospitati in palazzi storici dove difficilmente si può intervenire sugli ambienti. Ma là dove invece ciò è possibile quella che poteva essere una debolezza si trasforma in un punto di forza considerando l'innegabile attrattività che può avere, ad esempio, l'esecuzione di un concerto all'interno della rinnovata Galleria Borghese.

L'esperienza dimostra che dove iniziative del genere sono state intraprese si è avuta una positiva ricaduta in termini di pubblico e criti-

[39] *Ibidem*, p. 140.

ca. Questo a dimostrazione dell'esistenza di un pubblico potenziale che può essere raggiunto attraverso una diversificazione dell'offerta.

4.2.2.8 I punti di ristoro

Abbiamo già evidenziato come la visita del museo, specie nel caso delle grandi istituzioni, può comportare per il visitatore fatica e noia. La presenza di servizi di ristoro si rende dunque necessaria per consentire delle pause. Per soddisfare tale esigenza si possono prevedere delle aree attrezzate con macchinette erogatrici, un bar e anche un ristorante. Oltre a allievare la fatica i punti di ristoro possono contribuire a dare un'immagine più familiare del museo.

La possibilità di legare l'attività commerciale alla missione del museo può avvenire anche per quelle attività che appaiono esserne più lontane. Il Museum of Fine Arts di Boston cambia ad ogni esposizione il menu del suo ristorante adattandolo al tema trattato. Il Museo Marittimo di Douarnenez offre al bar una serie di piatti di mare.

4.2.2.9 I punti vendita interni/esterni

La crescita delle spese dei musei (aumento dei costi per il personale, costo crescente delle mostre, offerta di nuovi servizi ai visitatori) e la contemporanea diminuzione dei fondi pubblici ha favorito, negli ultimi anni, lo sviluppo di punti vendita all'interno e all'esterno del museo[40].

Le ragioni che sono alla base dell'apertura di punti vendita sono tre[41]:

1) Innanzitutto fornire un servizio al pubblico: il visitatore che può acquistare oggetti a ricordo della visita esce dal museo più soddisfatto.

2) La seconda ragione concerne il valore educativo degli oggetti messi a disposizione del pubblico. A questo proposito l'associazione

[40] J. M. Tobelem, *Musées et Culture le financement à l'américaine*, Macon, Presses Universitaires de Lyon, 1990, p. 168.

[41] D. Berger, «Il Mercato delle Riproduzioni», in *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994, pp. 93-94.

americana delle boutiques dei musei (MSA) afferma «che la boutique del museo è innanzitutto un prolungamento dell'orientamento educativo del museo[42].

3) La terza ragione è legata al profitto. Un efficiente punto vendita è in grado di alimentare risorse addizionali che possono contribuire all'autofinanziamento del museo.

Si è così passati nel giro di pochi anni da semplici banchi di vendita portati avanti, in molti casi, dalla buona volontà di volontari, a punti di vendita accuratamente studiati e gestiti secondo un'ottica aziendale orientata al conseguimento di risultati economici, allo sviluppo di nuovi prodotti, e all'utilizzo di tecniche di marketing.

Le ragioni del successo dipendono da una parte, dall'incremento dei visitatori registrato negli ultimi anni che ha avvicinato nuove categorie di pubblico al museo. All'estero inoltre i visitatori sostengono il museo finanziariamente attraverso gli acquisti nei punti vendita perché hanno la consapevolezza che così facendo contribuiscono a mantenere i servizi offerti dai musei. Dall'altra i musei oggi offrono dei prodotti di alta qualità, che rispetto a quelli venduti nei tradizionali canali commerciali, presentano il carattere dell'unicità. I due terzi delle boutiques studiate dalla MSA sviluppano propri prodotti a conferma della particolare natura degli oggetti venduti e del legame che questi prodotti hanno con le collezioni dei musei.

Infine un'altra ragione del successo incontrato dai punti vendita attiene a quello che è stato definito desiderio di appropriazione[43]: attraverso l'acquisto di oggetti collegati alle collezioni dei musei il visitatore continua il dialogo stabilito durante la visita con le opere esposte, rivive le emozioni che quelle opere gli hanno suscitato.

Tale successo comporta una serie di problemi; è dunque necessario «evitare di trasformare il museo in una fiera commerciale con punti vendita in ogni sala, allo stesso tempo continuare a garantire un sostegno finanziario di cui l'istituzione difficilmente potrebbe fare a meno»[44].

[42] Museum Store Association, *MSA Data Banque preliminary report*, MSA press, Denver, 1989.

[43] J. M. TOBELEM, *Musées et Culture le financement à l'américaine*, Macon, Presses Universitaires de Lyon, 1990, p. 172.

[44] J. M. TOBELEM, *Musées et Culture le financement à l'américaine*, Macon, Presses Universitaires de Lyon, 1990, p. 185.

Nella progettazione dei punti di vendita interni al museo di fondamentale importanza è la scelta degli spazi. Tale questione è spesso argomento di conflitto. Da un punto di vista commerciale la collocazione migliore è quella in cui si registra il maggior passaggio di pubblico, mentre dal punto di vista dei curatori l'ideale sarebbe collocare il punto di vendita in posizione defilata.

Altra questione molto dibattuta riguarda il design.

> Il punto vendita di un museo deve essere anzitutto identificabile rispetto all'istituto in cui si trova, il visitatore si aspetta di ritrovare nel negozio la stessa atmosfera del museo[45].

L'allestimento interno deve essere curato, gli spazi agevoli e ben illuminati, il design discreto per non disturbare la concentrazione del cliente sulla merce esposta. I prodotti dovrebbero essere facilmente visibili, e la segnaletica deve essere almeno bilingue. Il progetto del punto vendita deve essere affidato a architetti specializzati nel settore che non abbiano pretese artistiche. Il Museo della Civiltà Canadese di Ottawa ha affidato i lavori di ristrutturazione ad un architetto che ne ha voluto fare un oggetto d'arte e che ha progettato tutti i locali, compresi quelli commerciali. Questo motivo ha creato una serie di difficoltà nella gestione degli spazi commerciali tanto da dover ricorrere a delle modificazioni facendo ricorso a un esperto di *visual merchandising*. Lo stesso tipo di problemi si è verificato recentemente al Louvre in occasione dei lavori per il Grand Louvre. È quindi necessario privilegiare le esigenze pratiche piuttosto che quelle estetiche. Ad esempio di grande importanza è la predisposizione di un deposito per le merci. Gli spazi commerciali del Museum of Fine Arts di Boston presentano problemi di spazio. I depositi sono situati lontano dal negozio recando disagio ai commessi e ai clienti e così peggiorando la qualità del servizio offerto.

Secondo gli esperti, «il negozio ideale è un self service che offre il massimo di merci e richiede il minimo di addetti»[46].

Un'altra difficoltà che si incontra nella gestione degli spazi commer-

[45] D. BERGER, «Il Mercato delle Riproduzioni», in *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994, p. 95.

[46] D. BERGER, *op. cit.*, p. 96.

ciali riguarda gli orari di apertura. Nella maggior parte dei musei i punti vendita devono chiudere contemporaneamente al museo mentre sarebbe opportuno che potessero rimanere aperti anche oltre di modo che gli ultimi visitatori abbiano la possibilità di accedervi. La migliore soluzione è che gli spazi commerciali siano accessibili dall'esterno indipendentemente dagli orari del museo fatte salve le esigenze di sicurezza dell'istituto.

Molta attenzione deve essere posta nella scelta dei prodotti. Due sono le strategie perseguibili e ambedue si rivelano difficilmente compatibili con la missione del museo[47]. Da una parte presentare una limitata quantità di prodotti di qualità e costosi, indirizzati a un ristretto segmento della domanda. Dall'altra ricorrere a una strategia incentrata sull'offerta di prodotti di massa spesso slegati da un qualsiasi legame con le collezioni del museo e con la sua funzione educativa.

L'obiettivo principale nella scelta dei prodotti è «di decidere in che misura gli oggetti riflettono la missione del museo»[48], il primo criterio allora nella selezione sarà la *pertinenza:*

> Ogni oggetto deve avere attinenza con la collezione del museo o con il patrimonio storico e artistico della regione circostante[49].

Al Walker Art Center di Minneapolis il responsabile del settore commerciale si sforza di fare in modo che i gioelli messi in vendita presentino la stessa connotazione «radicale» di quelli esposti. I musei francesi si rifiutano di vendere prodotti alimentari non considerandoli «da museo». In America i responsabili commerciali devono prestare particolare attenzione perché i prodotti che non presentano attinenza con le collezioni del museo possono essere soggetti a tassazione. In ogni caso i curatori hanno quasi sempre l'ultima parola a riguardo della scelta.

Il secondo criterio di selezione è la *qualità*:

> sacrificarla al guadagno immediato è un errore perché danneggerebbe il buon nome del negozio»[50].

[47] D. Bayart, P. J. Benghozi, *Le Tournant Commercial des Musées en France et à l'Etranger*, Parigi, La Documentation Française, 1993, p. 239.

[48] D. Bayart, P. J. Benghozi, *op. cit.*, p. 239.

[49] D. Berger, «Il Mercato delle Riproduzioni», cit., p. 99.

[50] D. Berger, *op. cit.*, p. 100.

Infine il terzo criterio è rappresentato dalla *redditività*. È vero però che per non snaturare la missione propria del museo devono comunque essere presenti alcuni prodotti che sono venduti a prezzo di costo o addirittura in perdita (ad esempio le pubblicazioni didattiche o quelle scientifiche). Si deve anche considerare come sia più conveniente «vendere grandi quantità di prodotti a basso prezzo piuttosto che poche quantità a prezzo elevato; il volume consente infatti maggiori economie poiché con la quantità si ammortizzano i costi»[51].

Perché la politica legata all'installazione di punti vendita all'interno e all'esterno del museo abbia successo è necessario che venga effettuata una attenta analisi della domanda, tanto più che l'esplosione del mercato del tempo libero ha fatto sì che molte istituzioni si sono sviluppate e sono in grado di rispondere alle esigenze, anche le più raffinate, del pubblico. Conoscere dunque l'età, il sesso, il potere d'acquisto, la distribuzione geografica, i bisogni, le aspettative dei visitatori permette di stabilire la gamma di oggetti da proporre e le modalità di offerta.

> Vedere il visitatore come un acquirente potenziale permette di proporgli una serie di prodotti derivati che non hanno un immediato legame con le collezioni del museo ma che corrispondono ai suoi gusti supposti[52].

In occasione di una mostra sugli Etruschi organizzata dalla Regione Toscana non aver provveduto ad una preventiva analisi del pubblico ha portato al fallimento della politica commerciale[53]. Le diverse categorie di pubblico hanno comportamenti d'acquisto differenti: al Metropolitan Museum di New York si distinguono due categorie principali di acquirenti. Da una parte i turisti che acquistano essenzialmente dei souvenirs e che non spendono grosse cifre essendo in vacanza, dall'altra un pubblico che si rivolge ai punti vendita del museo per comprare dei prodotti di qualità da regalare e che al contrario sono disposti a spendere.

Commercializzare prodotti che soddisfino le esigenze dei diversi segmenti di pubblico che compongono il pubblico dei musei è dunque di fondamentale importanza. In molti musei si assiste anche all'installazio-

[51] *Ibidem*, p. 99.
[52] D. BAYART, P. J. BENGHOZI, *Le Tournant Commercial des Musées en France et à l'Etranger*, cit., p. 226.
[53] *Ibidem*, p.225.

ne di punti vendita differenti a secondo del pubblico al quale si rivolgono. Un caso esemplare è quello del Museo della Scienza di Londra. In questo museo l'alto numero di gruppi scolari in visita creava dei problemi alla boutique in quanto i ragazzi facevano fuggire gli altri clienti. Per questo motivo il museo ha allestito un punto vendita dedicato solo a loro. Lo stesso Louvre ha inaugurato recentemente la prima libreria d'arte per ragazzi che si rivolge al pubblico dei genitori e inoltre consta di punti vendita specializzati legati a particolari aspetti delle collezioni del museo[54].

I prodotti offerti risentono poco degli effetti della moda. Il gusto dei clienti non muta radicalmente. I prodotti essendo legati all'immagine del museo e a quella delle opere in esso conservate presentano «un valore universale e indipendente dalle mode»[55]. Ciò non toglie che anche questi prodotti abbiano un loro ciclo di vita e dunque si rende necessaria una politica di gamma e di rinnovamento. Innanzitutto i punti vendita devono tenere conto dei periodi dell'anno: in una libreria di un museo di Parigi durante le feste natalizie vengono proposti libri mediamente più costosi o libri strenna, durante le vacanze si presta una grande attenzione alle pubblicazioni in lingua destinate agli stranieri; durante il resto dell'anno il pubblico è composto da una clientela parigina, intellettuale e raffinata e dunque sono proposti libri più impegnativi.

Molti punti vendita effettuano un rinnovamento «regolare e frequente dei loro prodotti per incitare i clienti a tornare spesso per vedere cosa c'è di nuovo»[56]. Il rinnovamento della gamma è più agevole quando si lancia una serie di prodotti. Gli investimenti per lanciare un nuovo prodotto, dato la qualità dello stesso, sono ingenti e perciò non è possibile lanciare un prodotto alla volta. Il lancio di una serie permette invece di ripartire i rischi. Al Moma ogni anno sono proposti nuovi prodotti mentre altri sono tolti; in ogni caso si tende a mantenere sempre, anche nei casi in cui non ottengano lusinghieri risultati di vendita, quegli oggetti che sono in relazione più diretta con le collezioni del museo.

[54] *Ibidem*, p.233.
[55] *Ibid.*, p.247.
[56] *Ibid.*, p.247

Un altro fattore di rinnovamento dei prodotti offerti è dato dall'organizzazione da parte del museo di mostre. In tali occasioni vengono prodotti appositamente oggetti legati al tema dell'esposizione. In questo caso l'analisi della domanda, se possibile deve essere ancora più preciso, perché una volta terminata la mostra si assiste a un forte calo delle vendite.

Tabella 3. *Percentuali di vendita per categoria merceologica in un museo americano*

Categoria merceologica	*% di vendita*
Cartoline	2.5
Stampe e manifesti	10
Libri divulgativi	20
Pubblicazioni didattiche o scientifiche	9.5
Calchi	3.5
Riproduzioni in ceramica o vetro	9
Gioielli	15
Riproduzioni in altri metalli	4
Biglietti natalizi	12
Tessuti	4.5
Materiali per ragazzi	5.5
Altro	4.5

FONTE: D. BERGER, «Il Mercato delle Riproduzioni», in *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994.

La tabella 4 mostra le percentuali di vendita per i diversi prodotti in un grande museo americano.

Molti musei, soprattutto americani, in seguito al successo dei punti vendita interni al museo hanno cominciato a sviluppare iniziative commerciali anche al di fuori della loro sede istituzionale. Tali iniziative sono andate in due direzioni:

1) Boutiques satelliti.
2) Vendita per corrispondenza.

Per quanto concerne il primo tipo di attività i musei hanno aperto negozi all'esterno soprattutto nei centri commerciali di alto livello contando sulla grande reputazione di cui godono i loro prodotti. In

Inghilterra il Britain's National Trust controlla oggi 157 negozi. Lo scopo di questi negozi non è solo quello di generare entrate addizionali, ma anche quello di interessare un maggior numero di persone al museo spingendole ad effettuare una visita.

Gli stessi obiettivi sono perseguiti dalla vendita per corrispondenza che si è notevolmente sviluppata negli ultimi anni.

> Realizzare un catalogo è importante perché i prodotti che vi sono presentati danno, *volens nolens*, un'immagine del museo che sarà recepita da decine di migliaia di persone che spesso non hanno mai visitato il museo[37].

Per questo motivo molti musei, ad esempio lo Smithsonian, tendono a eliminare i prodotti meno cari e a sostituirli con i più cari e prestigiosi. Questa politica dipende in parte anche da motivazioni di ordine economico in quanto, dato il costo elevato della vendita per corrispondenza, proporre prodotti sui i quali i margini di vendita sono bassi, può nuocere alla redditività dell'operazione.

I prodotti proposti per corrispondenza sono differenti da quelli offerti all'interno del museo. Al Victoria &Albert Museum di Londra, gli oggetti inseriti nel catalogo sono meno numerosi (circa 200 oggetti a fronte dei 3-4 mila della boutique) di quelli presenti nel negozio del museo e anche leggermente differenti. Le ragioni di questa differenza attengono a una serie di motivazioni. Innanzitutto ci si riferisce ad un diverso segmento di domanda che presenta differenze e dal punto di vista della sua composizione (come ho già evidenziato si tratta di persone che non sono visitatori assidui dei musei), e dal punto di vista del volume e delle caratteristiche d'acquisto (se, ad esempio, al Museum of Fine Arts di Boston la percentuale di pubblicazioni vendute all'interno del museo si assesta sul 30% delle vendite totali, quella delle vendite per corrispondenza non supera il 10%)[38]. Un'altra ragione dipende dal fatto che i responsabili degli acquisti sono differenti nei due tipi di vendita. Molti dei prodotti presenti sul catalogo non sono disponibili nei negozi.

[37] *Ibidem*, p. 279.
[38] *Ibidem*, p. 280.

Uno dei problemi che la vendita per corrispondenza pone concerne la necessità di rinnovare con continuità la gamma dei prodotti (gli esperti giudicano che ogni anno si dovrebbe rinnovare il 50% dei prodotti). Considerando i costi di rinnovamento il problema si può risolvere attraverso la costituzione di un consorzio di musei che è così in grado di contare su una grande varietà di prodotti. Questo tipo di politica è sperimentato in Francia dalla Réunion des Musées Nationaux[59].

Alcuni musei hanno poi sviluppato dei cataloghi speciali per determinati segmenti di domanda. Ad esempio La National Gallery ha uno speciale catalogo rivolto esclusivamente alle imprese, il Metropolitan uno specializzato nei gioelli. Tale strategia permette di creare relazioni più strette con i clienti.

4.2.3 Il Place

Le politiche riferite al place

> comprendono tutte le modalità attraverso cui il prodotto/servizio, configurato in un certo modo a seconda delle conoscenze acquisite circa la domanda e delle possibilità operative dell'ente, viene portato a disposizione della domanda stessa[60].

Molti sono gli aspetti che devono essere considerati:
1) la segnaletica del museo nella città;
2) le informazioni sui mezzi di trasporto;
3) il parcheggio;
4) la segnaletica all'interno del museo;
5) le informazioni messe a disposizione del pubblico;
6) il confort offerto ai visitatori;
7) l'illuminazione delle opere e delle sale;
8) il condizionamento degli ambienti;
9) gli orari di visita;
10) ecc.

[59] *Ibidem*, p. 281.

[60] A. MERLO, «La Gestione dei Servizi Museali», in A. Piva (a cura di), *Musei 2000*, Venezia, Marsilio, 1995, p. 70.

Questi interventi vengono svolti dai responsabili delle strutture d'accoglienza. L'insieme delle condizioni nelle quali la visita è proposta al pubblico costituisce il cuore di questa funzione.

Come si può notare l'accoglienza che il museo presta al suo pubblico deve iniziare prima ancora dell'arrivo al museo. Nessuna visita al museo è possibile se il pubblico non conosce l'esistenza del museo e la sua localizzazione. Un museo il cui nome appare sui pannelli direzionali stradali, che comunica tramite manifesti affissi per le strade, inserzioni sui giornali o su altri media, è sicuramente più accogliente di un altro che non dispone degli stessi mezzi per segnalare la sua presenza. Il secondo momento che impegna le strutture dell'accoglienza si ha con l'arrivo del visitatore al museo. Dove fosse possibile sarebbe necessario costruire un parcheggio capiente; per quei musei che fossero invece localizzati nei centri storici delle città, dove la realizzazione di parcheggi è praticamente impossibile si deve procedere a indicare con apposita segnaletica i luoghi dove si può lasciare la macchina e quali sono i più vicini parcheggi per i pullman. Si può anche prevedere di stabilire una convezione con un garage in modo che i visitatori del museo usufruiscano di sconti. La gestione diretta del parcheggio potrebbe invece generare risorse addizionali. L'eventuale giardino posto davanti all'entrata deve essere curato così come l'esterno dell'edificio in quanto contribuiscono a formare l'immagine del museo. Un aspetto invitante ha importanti effetti psicologici sul visitatore e contribuisce a creare un'idea positiva sul possibile contenuto delle collezioni[61]. Spesso l'architettura esterna del museo è imponente e solenne, simile a quella di un tempio antico. Il museo doveva suggerire l'idea di «tempio della cultura», per il quale si doveva avere rispetto e forse anche timore. Per alleggerire questa immagine austera e a volte respingente è possibile usare dei grandi e colorati drappi sull'esempio del Metropolitan Museum di New York o del Palazzo delle Esposizioni di Roma. Il giardino e l'entrata del museo potrebbero accogliere opere (ad esempio delle statue) presenti all'interno delle collezioni in modo da proiettare il museo al di fuori delle sale e invogliare il visitatore a entrare.

[61] M. BELCHER, *Exhibitions in museums*, Leicester, Leicester University Press, 1991, p. 108.

> Possibly the most successful way of appealing to the British public is trhough the combination of press articles and the museum window, this latter being an external window or windows arranged like a shop window so as to attract the passer-by[62].

Infine il giardino potrebbe essere convenientemente sfruttato per proporre una serie di attività collaterali (film, rappresentazioni teatrali, concerti).

Anche l'ingresso del museo deve essere disegnato in modo da rassicurare e mettere a proprio agio i visitatori. Un'inchiesta sul pubblico canadese ha rilevato come il visitatore occasionale nell'entrare in un museo deve sentirsi accolto[63]. Importante è il primo approccio con il personale del museo; si dovrebbe evitare che questo avvenga con una guardia. Al Metropolitan Museum al centro dell'ingresso è posizionato un punto informazioni del dipartimento educativo del museo che provvede a dare il benvenuto ai visitatori cercando poi di capire quali sono i loro interessi in modo da indirizzarli verso quelle parti del museo che possono apprezzare maggiormente. L'illuminazione dell'ingresso deve evitare che il visitatore abbia la sensazione di entrare in un ambiente scuro e cupo. Dove è possibile sarebbe opportuno avere un ingresso separato per i gruppi e per le comitive scolastiche. Ben evidenti devono essere i costi del biglietto e sopratutto gli orari di apertura in modo da evitare che il visitatore inizi una visita in prossimità della chiusura. Fondamentale è l'utilizzo di un sistema di segnaletica chiaro e comprensibile; i due obiettivi della segnaletica sono, da una parte quello di dare informazioni per facilitare la scelta di un percorso, dall'altra fornire informazioni che aiutino a meglio comprendere le collezioni. Il visitatore si sentirà

> ben accolto se può dare un senso alla sua visita senza dover chiedere informazioni, tutto il suo potere di concentrazione deve essere rivolto alla visita[64].

[62] M. BELCHER, *Exhibitions in museums*, Leicester, Leicester University Press, 1991, p. 107.

[63] ROM, *Communicating with the Museum Visitor*, Toronto, Royal Ontario Museum, 1976, p. 25.

[64] G. FÉVRIER, «La Signalétique sur le lieu d'accueil des musées», in *Publics et Musées* n. 4, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1994, p. 105.

Si deve cercare di fornire il massimo di informazione utilizzando il minor numero possibile di segnali.

Un altro aspetto importante da tenere in considerazione concerne la quantità e la qualità di informazioni e spiegazioni offerte ai visitatori. L'Observatoire Permanent des Publics ha evidenziato come i visitatori siano molto sensibili a questo riguardo. Insufficienti informazioni e spiegazioni possono provocare una forte insoddisfazione. Non avere informazioni dettagliate su un aspetto del museo o averle in una lingua che non si capisce o in linguaggio difficile da comprendere alimenta nel visitatore un senso di estraneità, una sensazione di allontanamento capace di pregiudicare il rinnovo dell'esperienza museale.

Per concludere una serie di servizi che dovrebbero essere forniti all'ingresso di un museo include:

1) un banco informazioni;
2) una sala di attesa;
3) un guardaroba;
4) servizi sanitari;
5) un'infermeria;
6) telefoni;
7) un'area speciale dedicata alle facilitazioni per i visitatori disabili.

Una volta entrato all'interno dello spazio dedicato alle collezioni altri servizi devono essere forniti al visitatore per rendere la sua visita più soddisfacente.

4.2.3.1 Il comfort fisico e psicologico del visitatore

Si devono predisporre aree di sosta dove il visitatore può riposarsi, scambiare le sue impressioni con altri visitatori, riflettere. Si può prevedere l'installazione di macchinette erogatrici per fornire bevande e snacks. Possibilmente tali aree dovrebbero essere illuminate con luce naturale e aprirsi sull'esterno in modo da aumentare il rilassamento del visitatore e di distrarlo dai livelli di concentrazione fisica e psicologica richiesti dalla visita. Al Cloisters, divisione per l'arte medievale del Metropolitan, viene anche diffusa in sottofondo della musica. L'utilizzo di spazi verdi all'interno del museo dove creare zone di sosta rappresenterebbe la soluzione ideale. Un ottimo esempio a riguardo è fornito dal Moma di New York. Nel cortile del museo sono infatti a

disposizione dei visitatori sdraio, panchine e tavoli. Un altro espediente per favorire il rilassamento del visitatore è quello di prevedere una varietà di esperienze[65]: l'alternanza della temperature e dell'illuminazione, i cambiamenti nelle superfici dei pavimenti, nei colori delle mura, nell'altezza dei soffitti e nella disposizione degli oggetti.

Infine è necessario garantire l'eliminazione delle barriere architettoniche, prevedere l'installazione di ascensori e rampe.

4.2.3.2 L'illuminazione e il condizionamento

Dal momento che visitare il museo si risolve in un'esperienza principalmente visiva, grande importanza deve essere accordata a un corretto impiego dell'illuminazione. L'illuminazione può rappresentare un aspetto fondamentale nella comunicazione con il pubblico: «Può, probabilmente più di ogni altro fattore, trasformare l'ambiente di un museo»[66]. Oltre che facilitare la visione degli oggetti esposti, l'illuminazione ha anche una funzione estetica che suscita nel visitatore differenti stati d'animo. Ma il suo valore estetico può entrare in conflitto con altre considerazioni che attengono ai problemi di conservazione delle opere. Diverse sono dunque le competenze necessarie per installare un sistema d'illuminazione efficace.

Uno dei problemi da affrontare riguarda l'utilizzo della luce naturale; il visitatore preferisce questo tipo di illuminazione[67], che però presenta due tipi di problemi. Da una parte i raggi ultravioletti sono suscettibili di accelerare il deterioramento degli oggetti, dall'altra la luce naturale è soggetta a variare durante il giorno e durante l'anno. È necessario allora studiare delle soluzioni (ad esempio predisporre dei filtri che blocchino i raggi ultravioletti) che consentano di garantire la conservazione degli oggetti e che, contemporaneamente, rendano possibile godere dei vantaggi dati dalla luce naturale (la sua qualità, la possibilità che le variazioni nella sua intensità creino cam-

[65] ROM, *Communicting with the Museum Visitor*, Toronto, Royal Ontario Museum, 1976, p. 39.
[66] *Ibidem*, p. 147.
[67] *Ibidem*, p. 148.

biamenti nella visione delle opere esposte, aumentandone le qualità e rendendole più vive).

In definitiva un buon sistema di illuminazione è quello che garantisce la conservazione degli oggetti, ne facilita la visione, contribuisce al generale design del museo, non comporta costi eccessivi.

Gli stessi problemi riguardano l'impianto di condizionamento; da una parte deve essere compatibile con le esigenze di conservazione degli oggetti, dall'altra deve andare incontro ai bisogni dei visitatori facendo in modo che gli ambienti siano in ogni stagione confortevoli.

4.2.4 La Promotion

Le politiche di promotion concernono tutte quelle tecniche e quegli strumenti che servono per comunicare verso l'esterno allo scopo «di valorizzare il museo diffondendone un'immagine positiva che stimoli il visitatore a frequentarlo»[68]. Non è sufficiente sviluppare un buon prodotto/servizio, è necessario anche comunicarne l'esistenza, spiegarne i pregi.

Si rende dunque necessaria la formulazione di una strategia comunicativa che prenda in considerazioni vari aspetti[69]:

1) L'identificazione delle persone che la comunicazione vuole raggiungere.
2) La definizione degli obiettivi comunicativi.
3) L'elaborazione del messaggio.
4) La scelta dei canali.
5) La definizione delle risorse.
6) La definizione del mix promozionale.

Stabilire le categorie di persone che si desidera raggiungere è il presupposto fondamentale di ogni strategia comunicativa. Il tipo di pubblico con cui si vuole comunicare influenzerà «il contenuto della comunicazione, il modo con cui questa è svolta, il momento in cui effettuarla, il luogo in cui proporla e il soggetto da scegliere per la comunicazione stessa[70].

[68] R. Aguiari, *Il Marketing dei Musei.*

[69] P. Kotler, W. Scott, *Marketing Management*, Torino, Prentice Hall International- Isedi, 1993, p. 827.

[70] P. Kotler, W. Scott, *op. cit.*, p. 827.

L'obiettivo principale della strategia è quello di comunicare la presenza e le competenze del museo.

L'elaborazione del messaggio deve essere tale da «attirare l'attenzione, mantenere l'interesse, sollecitare il desiderio e indurre il consumatore all'azione»[71].

La comunicazione deve essere effettuata tramite canali «efficaci per sostenere il messaggio»[72]. Nel caso dei musei la comunicazione si «sviluppa attraverso due canali: comunicazione interna al museo e comunicazione fuori dai luoghi di esposizione»[73]. La prima tipologia è costituita da tutti quei messaggi che provengono dalla struttura stessa del museo. I suoi giardini, l'edificio, la collocazione delle opere, i servizi offerti influenzano l'esperienza del visitatore, che se positiva lo porterà nuovamente a visitare il museo. Tale forma di comunicazione, per sua natura, è destinata a essere rivolta solo a chi frequenta il museo ma non può raggiungere tutti coloro che non entrano nel museo. La seconda forma di comunicazione comprende tutti quei mezzi che trasmettono messaggi senza che sia necessario il contatto fisico con il museo.

Per quanto concerne lo stanziamento finanziario sono poche le istituzioni museali che dispongono di un budget adeguato e anche quando ciò avviene esso è destinato in maniera prevalente a pubblicizzare le manifestazioni temporanee.

Infine obiettivo della definizione del mix promozionale è quello di scegliere come suddividere le risorse a disposizione fra i tre strumenti principali di comunicazione (pubblicità, pubbliche relazioni, promozione).

4.2.4.1 Le pubbliche relazioni

Le pubbliche relazioni sono una forma di comunicazione istituzionale, con cui l'impresa cerca di dare un'immagine positiva di sé ai soggetti con cui è in contatto[74].

[71] *Ibidem*, p. 831.
[72] *Ibidem*, p. 835.
[73] R. AGUIARI, *Il Marketing dei Musei*.
[74] R. ARCANGELI, *Economia e Gestione delle Imprese di Servizi Pubblici*, Padova, Cedam, 1995, p. 161.

La capacità di attrazione delle pubbliche relazioni è fondata su tre qualità[75]:

1) alta credibilità: le notizie e i comunicati sembrano essere più veritieri e attendibili rispetto agli annunci pubblicitari.
2) superamento delle difese: le pubbliche relazioni possono raggiungere quei clienti che evitano le forme di pubblicità.
3) drammatizzazione: le pubbliche relazioni riescono ad attirare l'attenzione su un'impresa o un prodotto.

Gli strumenti dei musei nel campo delle pubbliche relazioni possono essere diversi.

I musei possono infatti organizzare convegni, conferenze, avvenimenti culturali, serate di beneficenza, ricevimenti al fine di far conoscere la propria attività e i propri progetti. Uno strumento delle pubbliche relazioni molto importante riguarda le relazioni con i media. La stampa ,quotidiana o periodica, la radio e la televisione potrebbero fare molto per promuovere il museo presso il loro pubblico. Perché ciò avvenga sono necessari molti sforzi da parte del museo; i musei più grandi dovrebbero costituire un apposito ufficio incaricato di seguire i rapporti con i media, fornendo loro tutte le informazioni concernenti le attività del museo (acquisizione di nuovi pezzi, restauri, trasformazioni, statistiche annuali, organizzazioni di mostre, di convegni, di serate culturali, di concerti, proiezioni di film, offerta di nuovi servizi, ecc.) corredate di foto o di altro materiale che possa suscitare interesse. Perché tale politica abbia successo il programma delle attività deve essere inviato con molto anticipo. Sarebbe utile anche partecipare in qualità di ospiti a programmi radio e televisivi.

Un tipo particolare di pubbliche relazioni è costituito dalla presentazione delle collezioni e delle attività svolte nelle scuole, dalla diffusione di materiali didattici e di audiovisivi. La stessa pubblicazione di opere di carattere scientifico o divulgativo a cura del museo ne testimonia l'attività nello sviluppo del sapere e contribuisce a creare un'immagine prestigiosa dell'istituzione.

Un'altra attività che rientra nella politica delle pubbliche relazioni che non deve essere trascurata concerne la formazione di gruppi di pressione che siano in grado di influenzare il legislatore in quei prov-

[75] P. KOTLER, W. SCOTT, *op. cit.*, p. 844.

vedimenti che riguardano da vicino il mondo dei musei (ad esempio la possibilità di detassare i proventi derivanti dalle attività ausiliari gestite dai musei o, la promulgazione di una legge che faciliti le donazioni di opere d'arte). L'attività di lobbyng deve essere rivolta anche all'ottenimento di maggiori fondi da parte dello Stato e alla ricerca di sponsorizzazioni da parte di privati.

4.2.4.2 La pubblicità

La pubblicità consiste in «qualsiasi forma di presentazione e promozione impersonale di idee, beni e servizi da parte di un promotore ben identificato, effettuata dietro compenso»[76]. Obiettivi della pubblicità possono essere distinti in tre tipologie: informare, persuadere, ricordare.

Gli strumenti pubblicitari a disposizione del museo sono molti. Innanzitutto le forme di pubblicità radio televisiva. Uno studio francese[77] ha evidenziato come il mezzo televiso sarebbe efficace nel raggiungere nuovi segmenti di domanda in quanto il pubblico televisivo in massima parte non coincide con quello dei musei. Il costo però è troppo elevato e al di fuori della portata dei mezzi finanziari dei musei. La pubblicità per radio è invece più accessibile però, considerando che l'esperienza museale è essenzialmente di carattere visivo, non sembra essere il tipo di media più efficace per veicolare il messaggio. La pubblicità sulla carta stampata è quella più usata, soprattutto in occasione di mostre temporanee. Sarebbe molto conveniente per i musei fare in modo di comparire nelle liste di istituzioni culturali che ogni giornale pubblica e anche essere presente nei settimanali dedicati a tutte le attività che si svolgono in una città.

Un altro strumento molto utilizzato dai musei è il ricorso ad affissioni stradali. Questa forma di pubblicità è senza dubbio quella che presenta il maggior rapporto costo/impatto. I manifesti affissi possono essere di due tipi: da una parte quelli che pubblicizzano il museo in generale, dall'altra quelli dedicati a mostre temporanee. Anche l'utilizzo di depliant,

[76] *Ibidem*, p. 822.
[77] Citato in R. AGUIARI, *Il Marketing dei Musei*.

locandine e pieghevoli è molto diffuso. Queste pubblicazioni dovrebbero sempre contenere notizie generali sul funzionamento del museo (orari e giorni di apertura, tariffe) e essere distribuite presso le scuole, le biblioteche, le università, i centri commerciali, gli alberghi, le stazione dei treni e degli autobus, gli aereoporti, gli uffici del turismo. Accanto a questi strumenti si può pensare di affiancare dei terminali elettronici nelle zone di maggior traffico (ancora una volta aereoporti, stazioni degli autobus e dei treni, grandi centri commerciali) che forniscano tutte le informazioni sul museo (come arrivarci, natura delle collezioni, orari, tariffe) e prevedere, per recuperare parte dei costi, la possibilità di stampare a pagamento tali informazioni.

4.2.4.3 La promozione

La promozione «comprende gli incentivi di breve periodo volti a incoraggiare gli acquisti o le vendite di prodotti o servizi»[78]. I musei nella gestione dei servizi collaterali potrebbero applicare alcuni degli strumenti promozionali abitualmente usati dalle imprese. Potrebbero ad esempio offrire facilitazioni di pagamento e sconti ai tour operators per far includere la visita al museo all'interno dell'itinerario di viaggio. Potrebbero regalare un biglietto ogni X entrate o permettere l'ingresso gratuito in determinate giornate o periodi dell'anno. In occasione di una grande mostra, in un museo inglese, si è pensato di offrire un premio per il visitatore n. 500.000. Si potrebbero anche organizzare delle vendite speciali dei prodotti offerti nei negozi o attraverso i cataloghi.

In generale però non bisogna dimenticare che la principale missione del museo è quella di conservare e mettere a disposizione del pubblico le proprie collezioni; tali finalità educative mal si conciliano con il ricorso esagerato a strumenti tipicamente mercantili. Si rischia, ciò facendo, di dare un'immagine controproducente del museo. È quindi necessario valutare attentamente quali operazioni effettuare.

[78] P. KOTLER, W. SCOTT, *Marketing Management*, Torino, Prentice Hall International- Isedi, 1993, p. 822.